

PORADNIK DLA LIDERÓW ZADANIOWYCH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH



Warszawa 2023

**PORADNIK
DLA LIDERÓW ZADANIOWYCH
ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH**



Warszawa 2023

Autorzy: **Tomasz Bartnicki, Jarosław Bittel, Paweł Mentelski**
Przekład: **Victoria Climovichi**
Projekt okładki
i skład publikacji: **Grażyna Kuźmińska**

Publikacja powstała w ramach projektu

„Razem do sukcesu – szkolenia dla liderów środowisk polskich w Mołdawii” współfinansowanego ze środków Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach konkursu Polonia i Polacy za Granicą 2023.



Publikacja wyraża poglądy autorów i nie może być utożsamiana z oficjalnym stanowiskiem Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej.

Publikacja bezpłatna

Această publicație exprimă doar punctul de vedere al autorilor și nu poate fi asimilată cu poziția oficială a Cancelariei Primului Ministru.

Publicare gratuită

© [Poradnik] jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz [Tomasz Bartnicki, Jarosław Bittel, Paweł Mentelski i fundacja TERRA HUMANA]. Utwór powstał w ramach zlecenia przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów zadań w zakresie wsparcia Polonii i Polaków za granicą w 2023 roku. Zezwala się na dowolne wykorzystanie utworu, pod warunkiem zachowania ww. informacji, w tym informacji o stosowanej licencji i o posiadaczach praw.

ROZDZIAŁ I	
Optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy	5
ROZDZIAŁ II	
Planowanie działań w organizacji	10
ROZDZIAŁ III	
Zasady tworzenia programów realizacyjnych i projektów	45
ROZDZIAŁ IV	
Jak pozyskać środki z zewnątrz i generować zyski organizacji?	61
ROZDZIAŁ V	
Podstawy promocji i tworzenia wizerunku organizacji w środowisku lokalnym i regionie	88
ZAŁĄCZNIK I	
Tabele – plany oraz kalendarz projektu	105
ZAŁĄCZNIK II	
Wersja rumuńska podręcznika - skrócona	113
ZAŁĄCZNIK III	
Wersja rosyjska podręcznika - skrócona	139
ZAŁĄCZNIK IV	
Bibliografia	171

*Niniejszy materiał stanowi własność TERRA HUMANA
i przeznaczony jest do użytku wewnętrznego*

ROZDZIAŁ I

Optymalne wykorzystanie własnego czasu pracy

Celem zagadnienia jest przekazanie praktycznych porad, wskazówek jak zarządzać własnym czasem poprzez określenie celów osobistych, poznanie systemu planowania czasu, podejmowanie decyzji, organizacja dnia, kontroli wyników, pozyskiwanie informacji i komunikację z otoczeniem.

Wprowadzenie „NORMY I PODSTAWY” w życie

Nasza osobista „norma i podstawa” mówi o systemie wartości, którym chcemy się kierować w życiu. Nazywamy ją także deklaracją życiową.

Ona wyznacza kierunek naszemu życiu, nadaje kształt naszej wolności. Aby zastosować „normę i podstawę” oraz główne wartości w naszym codziennym życiu powinniśmy zrobić następujące kroki:

1. Określić rodzaje zarządzania w naszym życiu
2. Przyporządkować poszczególne, główne wartości kolejnym typom zarządzania
3. Zapisać jeden dalekosiężny cel dla każdego rodzaju zarządzania

Typy (obszary) osobistego zarządzania

- Życie osobiste (relacja z Bogiem, rozwój charakteru, zdrowie)
- Życie rodzinne
- Życie zawodowe (szkoła, studia, praca)
- Życie publiczne (zaangażowanie w środowisko, politykę)
- Wspólnota parafialna
- inne

Dalekosiężny cel, dla każdej głównej wartości w każdym typie planowania powinien spełniać następujące kryteria:

- sprecyzowany (na piśmie)
- dający się zmierzyć (kiedy go osiągniesz)
- zorientowany na działanie
- realny (leżący w granicach naszych możliwości)
- na czasie (taki, który teraz możemy zrealizować)

Po wprowadzeniu osobistej „normy i podstawy” w określone dziedziny naszego zarządzania, trzeba do niej nieustannie wracać, aby wiedzieć w jaki sposób żyjemy.

Codzienna realizacja

- Cel pierwszy: poznanie umiejętności pozwalających żyć na co dzień „normą i podstawą”

Ten etap nazywa się „codzienna realizacja”. Można powiedzieć, że dopiero teraz przechodzimy do właściwego zarządzania życiem i czasem. Przychodzi moment, żeby wyjaśnić to sformułowanie. Trzeba powiedzieć, że sformułowanie „zarządzanie czasem” jest nieprecyzyjne, ponieważ leży poza naszą kontrolą. My jedynie dysponujemy jakąś jego ilością i możemy decydować tylko, co będziemy robić. Możemy natomiast panować nad wydarzeniami, a więc kierować naszym życiem. Chcemy się zająć sprawami pierwszoplanowymi. Jak mówi Goethe: „To co najważniejsze, nie może być na łasce tego, co mniej ważne”. Na obecnym etapie nauczymy się rozplanowywać codzienne wydarzenia i czynności zgodnie z hierarchią wartości.

1. Hierarchia wartości

Na co dzień spotykamy 3 rodzaje zdarzeń:

A - rzeczy, które muszą być zrobione - nie można tego odłożyć, jest zarówno ważne jak i pilne, wymaga natychmiastowej realizacji. Należą do nich sytuacja kryzysowe i rzeczy, które mają konkretne terminy.

B - rzeczy, które powinny być zrobione. Jest to ważne, ale może być odłożone na później, np. planowanie, ćwiczenie fizyczne, odpoczynek, modlitwa. Jeżeli się je nie robi, to kiedyś i tak muszą być zrobione. Nie ma tutaj jednak przymusu.

C - wielka grupa czynności do wyboru, ale nie ważnych. Mogą być „przyjemne”, „pożyteczne”, „obojętne”, również nagle, ale nieważne (telefon). Do tej grupy zalicza się „pożeracze czasu”

Oznakowanie literami A,B,C stwarza pewną hierarchię wartości.

Należy odróżnić „pilne” od „ważnych”. Sprawa pilna domaga się natychmiastowej realizacji. Presja może pochodzić od ludzi, zdarzenia lub naszych własnych emocji. Gdy tej presji ulegamy, wtedy żyjemy wg jakichś innych planów lub czyichś uczuć.

Nie wszystko jednak co wywiera presję jest ważne. Aby móc odpowiedzialnie postępować, musimy wiedzieć, co jest dla nas ważne. Osobista „zasada i fundament” mówi nam, co jest dla nas ważne, co możemy odłożyć, a czego powinniśmy unikać.

2. Organizator (segregator), kalendarz, komputer, tablet, smartfon

1. Używamy organizera (lub oprogramowania), który pozwala na usuwanie i dołączanie kartek (może być segregator)
2. Powinien zawierać następujące działy:

3. „norma i podstawa”
 - rodzaje zarządzania
 - roczne, miesięczne i codzienne planowanie
 - adresy i numery telefonów
 - informacje osobiste
 - dział osobisty
 - inne potrzebne działy (np. wydatki)

Segregator (odpowiedni program) pozwala nam skoncentrować się na odpowiedzialnym życiu zgodnie z obranym kierunkiem. Dobrze jest, aby wszystkie informacje były w jednym miejscu.

Planujemy tygodniowo!

3. Plan tygodniowy

1. przejrzeć jeszcze raz swoją „norma i podstawa”
2. przejrzeć ponownie rodzaje zarządzania
3. opierając się na pośrednich krokach skonstruować plan tygodnia
4. wpisać najważniejsze zadania, które muszą być zrealizowane w tym tygodniu.

4. Plan dnia

1. Spójrzcie na swój tygodniowy plan i zdecydуйте, które zamierzenia zrealizujecie tego konkretnego dnia. Skorzystajcie z hierarchii A,B,C, aby ustalić hierarchię codziennych czynności. Jeśli w punkcie A znajdzie się więcej spraw, ponumerujcie je zgodnie z hierarchią ważności.
2. Zrealizujcie wyznaczone zadania terminowe, a także ustalone wcześniej spotkania
3. Na odwrotnej (przeciwej) stronie zapisujcie rezultaty
4. Pod koniec dnia oceńcie, w jakim stopniu zrealizowaliście wszystkie swoje plany.

ROZDZIAŁ II

Planowanie działań w organizacji

Tematyka:

1. Proces planowania strategicznego
2. Proces planowania operacyjnego (realizacyjnego)
3. Proces sporządzania budżetu
4. Monitoring i ocena procesu planowania
5. Zachowanie ciągłości procesu planowania

Celem zagadnienia jest wyjaśnienie pozytywnego wpływu, jaki może mieć planowanie strategiczne i operacyjne na aktualną

sytuację organizacji, a także wypracowanie procesu planowania dostosowanego do konkretnych potrzeb i stylu działania organizacji.

Umiejętności i ich wykorzystanie:

- zapoznanie się z planowaniem długo i krótko terminowym
- praktyczne wykorzystanie planowania do wypełnienia celów organizacji
- umiejętność opracowania planu według procesu planowania
- zrozumienie i umiejętność wytłumaczenia innym członkom organizacji procesu planowania oraz korzyści z niego wynikających

Celem rozdziału jest wyjaśnienie pozytywnego wpływu, jaki może mieć planowanie strategiczne na aktualną sytuację Twojej organizacji, a także wypracowanie procesu planowania strategicznego dostosowanego do jej konkretnych potrzeb i stylu działania.

Lekcje

1. Proces planowania strategicznego
2. Proces planowania operacyjnego
3. Proces sporządzania budżetu - czynności podstawowe
4. Kontrola i ocena oraz propozycje dotyczące podtrzymania procesu planowania.

Umiejętności i ich wykorzystanie

- Zapoznasz się z planowaniem strategicznym krótko i długoterminowym, i zobacz, jak ich połączone oddziaływanie pomoże Ci wypełnić cele społeczne Twojej organizacji.
- Nauczysz się opracowywać plan strategiczny według schematycznego procesu obejmującego 10 kroków.
- Będziesz w stanie zrozumieć i wytłumaczyć korzyści planowania strategicznego innym członkom swojej organizacji.

Planowanie strategiczne - proces, w którym organizacja określa miejsce jakie chce zajmować w przyszłości oraz sposoby jakie wykorzysta, by w nim się znaleźć.

Strategia - koncepcja prowadzenia działań na 3-5 lat, na której opiera się plan operacyjny.

Plan operacyjny - opis poszczególnych zadań i działań, obejmujący skład osobowy, wymagane środki i czas potrzebny na wykonanie.

Wprowadzenie

Codziennie każdy z nas coś planuje. Myślimy o tym co mamy osiągnąć i na podstawie tego rozplanowujemy czynności na dzień, decydując, co musi być zrobione, a co może poczekać. Obojętne, czy jesteśmy naukowcami, murarzami czy urzędnikami - robimy plany w życiu osobistym i zawodowym.

Planowanie umożliwia nam bardziej efektywne gospodarowanie zasobami. Kiedy rozplanowujemy swój czas, udaje nam się zrobić więcej rzeczy. Ze względu na nieustanne zmiany, które zachodzą w organizacji, menadżerom potrzebne są realistyczne plany, żeby sobie z nimi skutecznie radzić. Planowanie jest więc jedną z istotnych praktyk zarządzania.

Planowanie strategiczne to proces, w którym określa się drogę i miejsce w którym organizacja ma się znaleźć w przyszłości. Planowanie strategiczne obejmuje szeroką perspektywę organizację, warunki jej działania oraz to, co chce się osiągnąć. Tak pojęte planowanie jest zawsze długoterminowe, zwykle obejmuje ono okres od roku do trzech lat.

Wszystkie organizacje niezależnie od ich wielkości i stopnia rozwoju, czerpią korzyści z planowania strategicznego. Dostarcza ono silnej podstawy, na której prowadzi się wspólne działania w celu osiągnięcia wspólnego celu.

Przedstawiamy kilka prostych etapów, które należy uwzględnić w procesie planowania strategicznego.

Podstawowe zasady

- Planowanie strategiczne stanowi bazę, na której ludzie podejmują wspólne działania, aby osiągnąć wspólny cel
- Planowanie pomaga nam bardziej wydajnie gospodarować zasobami
- Plan strategiczny pomaga reagować na zmiany ponieważ umożliwia przeanalizowanie i przekształcenie struktury organizacji oraz jej programu i działań w procesie ciągłym

Definicje pojęć

Cel - konkretny, przewidywalny wynik, który chcesz osiągnąć poprzez działania w ramach programu.

ROZDZIAŁ 1. PROCES PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

W tym rozdziale postaramy się przekonać Cię, że planowanie pomaga:

- zintegrować elementy organizacji w jedną sprawnie działającą całość;
- zapewnić, żeby bezpośrednie działania organizacji miały bezpośredni związek z jej nadrzędnymi celami
- zapewnić, żeby działania organizacji miały miejsce wtedy, kiedy jest to wymagane
- właściwie wykorzystać zasoby ludzkie i materialne

Na wstępie rozważań o planowaniu chcielibyśmy omówić korzyści jakie płyną z planowania.

Korzyści z planowania strategicznego

Na początek zajmiemy się praktycznie pytaniem „dlaczego?” w odniesieniu do planowania strategicznego, tzn. korzyściami jakie odnoszą organizacje, które stosują tę praktykę.

Opracowanie planu strategicznego nie jest łatwym zadaniem; wymaga dużych nakładów pracy ze strony wszystkich działaczy organizacji. A jednak korzyści są niezaprzeczalne i istotne dla rozwoju organizacji. Oto sześć głównych korzyści:

1. Plan wytycza tor, po którym się poruszasz

Pociąg, samochód wyścigowy czy biegacz - poruszają się szybko i sprawnie po torach. Tory są zwykle prostsze i równiejsze niż pola, strumienie i lasy, trasa jest jasno wytyczona. Znajdując się na torze, możesz się lepiej skoncentrować na rytmie, tempie i mecie.

2. Plan wytycza priorytety

Nie możemy zrobić wszystkiego na raz. Niektóre rzeczy muszą być przełożone na później, niektórymi trzeba się zająć natychmiast. Mając plan wiesz, co należy najpierw zrobić, a co potem. Zabierając się do rzeczy po kolei możesz pracować wydajniej.

3. Plan zwiększa Twoje dochody

„Co się zaplanuje to się zrobi” jeżeli masz dobry, rozsądny plan jak poprawić swoje działania i zdobyć środki na ich realizację, masz znacznie większą szansę doprowadzenia do stabilizacji finansowej organizacji.

4. Plan oszczędza czas

Unikniesz nadmiernej pracy, błędów i marnotrawstwa pieniędzy i wysiłków ludzi. Plan rozdziela zadania, przewiduje problemy i wychwytuje nadarzające się okazje.

5. Plan wykorzystuje twoje mocne strony, kwalifikacje, zdolności i możliwości

Każdy człowiek i grupa ma talenty, ale często pozostają one niezauważone i niewykorzystane. Dobry plan pomaga odkrywać zasoby i wykorzystać je w sposób konstruktywny.

6. Plan stwarza poczucie bezpieczeństwa

Wszyscy pracownicy, wolontariusze, członkowie organizacji potrzebują poczucia bezpieczeństwa. Dobry plan stwarza wrażenie, że lider wie co robi i że przyszłość organizacji nie jest zagadką.

Pamiętaj...

Nie ma „jedynie słusznego” sposobu przeprowadzenia planowania strategicznego; istnieją tylko modele, które mogą być rozpatrzone i wykorzystane przez organizacje zgodnie z własnymi potrzebami. Jedną niepodważalną prawdą dotyczącą planowania strategicznego, to fakt, że jest to proces bardzo elastyczny i wciągający wszystkich graczy (członków zarządu, kierownictwo, pracowników, działaczy, ochotników, itd.) Opracowanie takiego planu powinno się systematycznie opierać na wszystkich osobach i stronach zainteresowanych - nie tylko na kierownictwie, ale na wszystkich, którzy pomagają realizować misję organizacji

Opracowanie planu strategicznego

Większość liderów wie z doświadczenia, że ludzie i organizacje są odporni na zmiany. Z tego powodu organizacje społeczne powinny wypracować systematyczną i elastyczną metodę kierowania swoim rozwojem. Na dodatek muszą to zrobić w obliczu wzrostu liczby problemów politycznych, społecznych, gospodarczych i środowiskowych.

Plan strategiczny umożliwia lepsze radzenie sobie ze zmianami. Używając planów strategicznych możesz wciąż od nowa analizować i przekształcać strukturę, programy i działania twojej organizacji.

Wiele organizacji planuje w cyklach rocznych, opracowując roczne cele, zadania, budżety. Kierownictwo ocenia działalność organizacji poprzez porównanie wyników z początkowymi celami i zadaniami. W ten sposób liderzy zachowują stałą kontrolę obejmując przeszłe trudności, obecne zadania i przyszłe możliwości.

Mimo, że staranne planowanie roczne jest niezbędne dla rozwoju organizacji, to dopiero planowanie długoterminowe (3,5,10 lat) pozwala organizacji na pełny rozkwit. Przy pomocy planu strategicznego ustala się priorytety, aby można było osiągnąć realistyczne cele. W ten sposób osiąga się również świadomość prawdziwych mocnych i słabych stron organizacji oraz rozpoznaje możliwości funkcjonowania w środowisku zewnętrznym grupy.

Pamiętaj ...

Plan strategiczny nie jest odlany ze stali. Podlega on rewizji, jeżeli zmieniają się cele i okoliczności.

Plan strategiczny zarysowuje obraz tego, gdzie jesteś dziś i dokąd chcesz iść. Jest to zarazem zestaw możliwości osiągnięcia celu. Nawet obdarzeni największą intuicją i wyobraźnią menadżerowie pracują według planów – inaczej nie mieliby czasu wykorzystać swoich nadzwyczajnych talentów! Znacznie łatwiej jest myśleć z wyprzedzeniem niż reagować na coś, co niespodziewanie wyrasta tuż przed nami.

Kroki planowania strategicznego

Proponowany przez nas model obejmuje 8 podstawowych kroków. Kroki te powinny być stawiane w takiej kolejności, w jakiej są tu przedstawione. Dzieje się tak, ponieważ efekt jednego kroku jest punktem wyjścia do następnego.

1. Przygotowanie planowania

Zastanów się kto, kiedy i jak będzie planował. Zbierz podstawowe informacje o Twojej organizacji.

2. Ustalenie aktualnej wizji i misji organizacji

Odpowiedz sobie na pytanie, jaka jest wizja Twojej organizacji, zapytaj też o to innych członków zespołu. Opracuj misję organizacji wyjaśniającą w klarowny sposób funkcję społeczną organizacji.

3. Analiza otoczenia zewnętrznego - możliwości i zagrożenia

Określ środowisko, w którym działasz - uwarunkowania społeczne, gospodarcze, polityczne i techniczne oraz ludzi i podmioty, od których organizacja jest zależna.

4. Analiza słabych i mocnych stron organizacji

Określ swoje zasoby organizacyjne - finansowe, ludzkie i fizyczne

5. Wyznaczenie celów strategicznych

Wyznacz kilka dobrze sprecyzowanych celów, które powiązane są z konkretnymi elementami funkcji społecznej organizacji.

6. Opracowanie strategii

Opracuj kilka strategii dla osiągnięcia misji.

7. Podejmowanie decyzji strategicznych

W sposób logiczny i przemyślany dokonaj wyboru właściwej strategii.

8. Opracowanie systemów oceny procesu planowania

Zastanów się, w jaki sposób zrewidujesz opracowany plan i podjęte decyzje.

Krok 1 - Przygotowanie planowania

Przystępując do planowania należy przedsięwziąć następujące kroki:

1. Zorganizować zespół planujący

- podzielić odpowiedzialność w procesie planowania
- wybrać odpowiednich ludzi do zespołu planującego (z samej organizacji i z zewnątrz)
- poinformować wszystkich członków i pracowników o sposobie planowania i przydzielonych im zadaniach (pamiętajmy, że najlepiej w procesie planowania angażować jak największą liczbę osób z organizacji).

2. Ustalić czas planowania i kalendarz spotkań

- jak długo ma trwać proces planowania
- kiedy, ile spotkań i z kim ma się odbyć

3. Ustalenie wspólnej dla całej organizacji procedury planowania i formatu planu (dokumentu)

- cała organizacja powinna mieć ten sam system planowania i każdy uczestnik procesu powinien być z nim zapoznany
- w wyniku planowania powstaje dokument - plan strategiczny, warto ustalić jaki będzie miał format.

4. Zebranie aktualnych informacji o status quo organizacji (statut, ważne porozumienia i uchwały, intencje członków, fundatorów)

Krok 2 Określenie wizji i misji swojej organizacji

Jeżeli Twoja organizacja nie ma nadrzędnego celu - jasno określonej wizji i misji - jest mało prawdopodobne, żeby kiedykolwiek rozkwitła. Będzie ona po prostu reagowała na różne pojawiające się na bieżąco problemy i presje, co jest drogą i mało skutecznym i nie zachęcającym sposobem działania na dłuższą metę.

Określenie wizji organizacji (wypadkowej wizji jej członków) pozwala na wytyczenie kierunku rozwoju organizacji, obszaru działania, odbiorców, uznawanego systemu wartości itp. Wizja jest niejednokrotnie niezrozumiała dla osób spoza organizacji. Dlatego dla jej lepszego zakomunikowania na zewnątrz i jednolitego rozumienia wewnątrz grupy opracowuje się misję organizacji, precyzującą kluczowe informacje o grupie.

Przedstawienie misji na piśmie nie jest łatwe, ponieważ trzeba znaleźć równowagę między chęcią zrobienia całej masy rzeczy, a racjonalną oceną możliwości organizacji. Deklaracja misji powinna wyrażać to, co w najbardziej podstawowy sposób oddaje specyfikę organizacji.

Deklaracja misji nie powinna być długa (kilka zdań) i może być wyrażona w kilku oddzielnych paragrafach.

Deklaracja misji powinna zawierać:

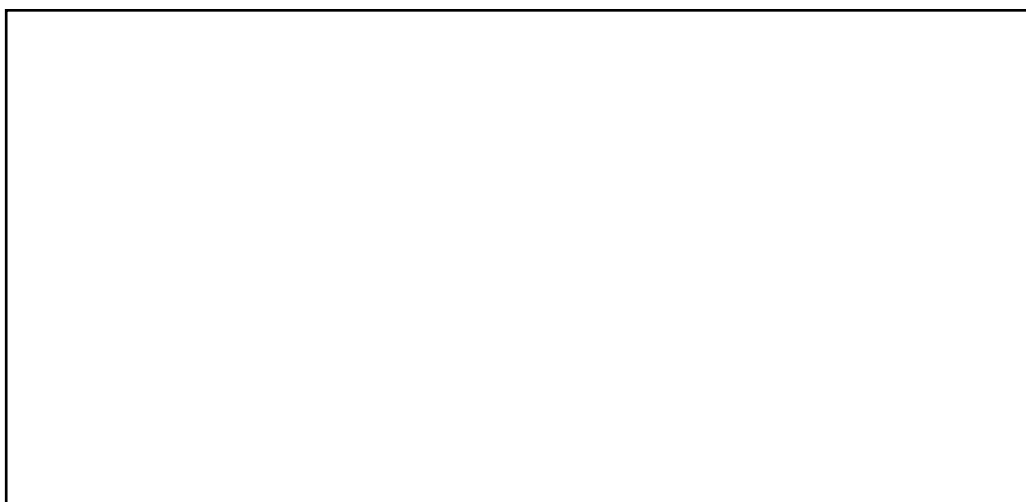
1. Nazwę organizacji
2. Cel działania
3. Sposób działania
4. Efekty działania
5. Krąg odbiorców
6. System preferowanych wartości

Deklaracja misji powinna być w miarę zwięzła, napisana przystępnym, zrozumiałym językiem i ... powinna zachęcać do przyłączenia się do organizacji.

Poniższe pytania pomogą przygotować sformułowanie misji lub mogą posłużyć do oceny misji Twojej organizacji:

1. Jakimi problemami zajmuje się aktualnie Twoja organizacja?
2. Czy są to problemy najbardziej palące w geograficznym obszarze działania organizacji? Czy istnieją inne bardziej palące problemy? Jeśli tak to je wymień.
3. Jaka jest aktualnie sformułowana misja Twojej organizacji (o ile jest)?
4. Czy misja ta jest właściwa? Czy organizacja działa w ramach innej nie wyrażonej formalnie misji? Jeśli tak, to jakiej? Jaka byłaby najbardziej stosowna misja dla organizacji, zarówno teraz, jak i w ciągu najbliższego okresu od jednego do trzech lat?

Spróbuj określić misję Twojej organizacji.



Krok trzeci - Analiza otoczenia zewnętrznego: możliwości i zagrożenia

Po dokonaniu oceny zewnętrznych możliwości i zagrożeń możesz lepiej określić, które strategie planowania strategicznego będą realne w warunkach, w jakich działasz. W ramach tej analizy zwróć uwagę na następujące kwestie.

Czynniki prawne

Jakie regulacje prawne ułatwiają lub utrudniają Ci prowadzenie działalności lub pozyskiwanie wsparcia? Czy prawo podatkowe jest przyjazne donatorom?

Czynniki kulturowe

Czy istnieje tradycja wspierania organizacji prywatnych? Jaka percepcja społeczna sprawy, której służysz, pomogłaby Ci zbierać środki lub utrudniałaby Ci zadanie? Jakie normy kulturowe rządzą daniem i otrzymywaniem pieniędzy?

Czynniki logistyczne

W jaki sposób warunki geograficzne, środki łączności, skuteczność poczty, transport inne dodatnie lub ujemne czynniki logistyczne wpływają na Twoją zdolność uzyskania wsparcia finansowego i oddziaływania na opinię publiczną?

Czynniki ekonomiczne

Czy istnieje na miejscu potencjał umożliwiający zdobycie funduszy? Które sektory gospodarki są najbardziej zasobne - przedsiębiorstwa, osoby fizyczne, banki, rząd? Jaki jest kurs wymiany walut? Jakie jeszcze czynniki ekonomiczne trzeba uwzględnić?

Przedstawiony poniżej zestaw arkuszy roboczych pomoże sprawniej przeprowadzić analizę możliwości i zagrożeń zewnętrznych.

Czynniki prawne

Możliwości: Jakie możliwości otwiera przed Twoją organizacją aktualny stan prawny?	Co możesz zrobić, aby wykorzystać te możliwości?
Zagrożenia: Jakie są główne zagrożenia związane z obecnym systemem prawnym	Co można zrobić, aby uniknąć tych zagrożeń?

Czynniki kulturowe

Możliwości: Jakie możliwości oferuje Twojej organizacji kultura, tradycja?	Co możesz zrobić, aby wykorzystać te możliwości?
Zagrożenia: Jakie zagrożenia dla organizacji wypływają z tradycji, kultury?	Co można zrobić, aby uniknąć tych zagrożeń?

Czynniki logistyczne

Możliwości: Jakie korzyści dla Twojej organizacji wypływają z położenia geograficznego i innych czynników logistycznych?	Co możesz zrobić, aby wykorzystać te możliwości?
Zagrożenia: Jakie zagrożenia dla Twojej organizacji wypływają z położenia geograficznego i innych czynników logistycznych?	Co można zrobić, aby uniknąć tych zagrożeń?

Czynniki ekonomiczne

Możliwości: Jakie możliwości dla Twojej organizacji wypływają z sytuacji ekonomicznej?	Co możesz zrobić, aby wykorzystać te możliwości?
Zagrożenia: Jakie główne zagrożenia wiążą się z sytuacją ekonomiczną?	Co można zrobić, aby uniknąć tych zagrożeń?

Krok czwarty - Analiza mocnych i słabych stron Twojej organizacji

Każda organizacja ma swoje mocne i słabe strony. Im lepiej wykorzystujesz swoje mocne strony i kompensujesz słabe, tym większe będzie powodzenie Twojego planu strategicznego.

Zanim zajmiemy się szczegółowo planowaniem strategicznym, spróbujmy się przyjrzeć pięciu zasadniczym elementom organizacji. Elementy te występują niemal w każdej organizacji, a plan strategiczny pomaga liderom organizacji połączyć te elementy w jedną całość, podporządkowaną jasno sprecyzowanemu celowi społecznemu. Tych pięć elementów to:

1. Zarząd - Zarząd nadaje ogólny kierunek i opracowuje procedury organizacyjne. Jest on również odpowiedzialny za wytworzenie pozytywnego środowiska pracy, w którym zasoby organizacji są zarządzane skutecznie, a programy są skutecznie realizowane.

2. Zasoby finansowe - obejmują środki pochodzące od członków, fundacji, przedsiębiorstw, osób fizycznych, sprzedaży towarów lub usług oraz źródeł specjalnych, jak loterie czy bankiety. Zasoby te finansują programy i działania organizacji.

3. Ludzie - to najcenniejszy zasób organizacji. Ponieważ zdolności każdej jednostki zwiększają szanse powodzenia grupy, rekrutacja i motywacja właściwych ludzi jest jednym z zasadniczych zadań liderów organizacji.

4. Programy - U sedna każdej organizacji leżą działania lub usługi, które ona oferuje. Najlepsze działania i usługi opierają się na wszystkich zasobach organizacji; to znaczy, są one zgodne z celem społecznym (misją) organizacji, kwalifikacjami jej członków oraz profilem finansowym.

5. Informacja/opinia publiczna - organizacja musi informować ogół społeczeństwa nie tylko o konkretnych problemach związanych ze środowiskiem, ale także o sobie i swoich działaniach. Do instrumentów oddziaływania na opinię publiczną można zaliczyć m. in. artykuły prasowe, internet – strony i portale, portale społecznościowe (Facebook, Twitter, Instagram), wywiady dla radia i telewizji, broszury i wystąpienia.

Analizę mocnych i słabych stron organizacji przeprowadzimy więc opierając się o rozważania podanych poniżej elementów.

Funkcje społeczne i programy

Jak ściśle są związane programy Twojej organizacji z jej nadrzędnymi celami? Co możesz zrobić, żeby uściślić te związki?

Zasoby ludzkie

Czy masz wystarczająco dużo pracowników, ochotników i członków Zarządu? Czy Zarząd Twojej organizacji jest aktywny i skuteczny? Czy działacze społeczni i kontakty mogą być wykorzystane lepiej? Czy personel jest odpowiednio wyszkolony?

Zasoby finansowe i fizyczne

Czy w tym momencie Twoja organizacja jest finansowo stabilna? Czy posiada niezbędne zasoby materialne, aby sprawnie działać na co dzień? Czy masz do dyspozycji różnorodne mechanizmy zdobywania funduszy?

Rola i reputacja w kraju

Jak inne grupy (w kraju i za granicą) odbierają Twoją organizację? Jaką rolę Twoja organizacja pełni w opinii społecznej w kraju (za granicą).

Przedstawiony poniżej zestaw arkuszy roboczych pomoże sprawniej przeprowadzić analizę mocnych i słabych stron organizacji.

Misja i programy

Mocne strony: Jakie są mocne strony Twojej organizacji w odniesieniu do jej misji i programów?	Jak możesz wykorzystać te mocne strony?
Słabe strony: Które są główne słabe strony organizacji w odniesieniu do programów?	Co zrobić, aby usunąć te słabości i przekształcić je w mocne?

Zasoby ludzkie

Mocne strony: Jakie są mocne strony Twojej organizacji w odniesieniu do jej pracowników, członków zarządu, ochotników, kontaktów?	Jak możesz wykorzystać te mocne strony?
Słabe strony: Jakie są główne słabe strony organizacji w odniesieniu do zasobów ludzkich?	Co zrobić, aby usunąć te słabości i przekształcić je w mocne?

Zasoby finansowe i materialne

Mocne strony: Jakie są mocne strony Twojej organizacji w odniesieniu do jej zasobów materialnych i finansowych?	Jak możesz wykorzystać te mocne strony?
Słabe strony: Jakie są główne słabe strony organizacji w odniesieniu do zasobów materialnych i finansowych?	Co zrobić, aby usunąć te słabości i przekształcić je w mocne?

Rola i reputacja w kraju

Mocne strony: Jakie są mocne strony Twojej organizacji w odniesieniu do jej roli i reputacji na skalę lokalną lub krajową?	Jak możesz wykorzystać te mocne strony?
Słabe strony: Jakie są główne słabe strony organizacji w odniesieniu do reputacji i roli?	Co zrobić, aby usunąć te słabości i przekształcić je w mocne?

Krok piąty - Wyznaczanie celów strategicznych

W odróżnieniu od deklaracji misji, która mówi ludziom czym jest organizacja, cele są konkretnymi, określonymi punktami, czy stacjami końcowymi. Cele strategiczne odzwierciedlają konkretne warunki zewnętrzne i wewnętrzne możliwości każdej organizacji.

Cele strategiczne określa się w oparciu o problemy kluczowe wynikające z analizy otoczenia zewnętrznego organizacji i jej wewnętrznych zalet i słabości. Problemy kluczowe są to największe przeszkody, jakie stoją na drodze do realizacji misji organizacji. Cele strategiczne przekładają te problemy na działania zmierzające do ich rozwiązania.

Kryteria prawidłowo określonego celu:

1. Zgodny z funkcją społeczną/misją organizacji
2. Sprawdzalny. Można stwierdzić, kiedy został osiągnięty.
3. Skoncentrowany na wynikach, nie tylko na działaniach.
4. Krótki, prosty, precyzyjny i zrozumiały.
5. Zawiera czasownik opisujący konkretne działanie.
6. Realistyczny i wystarczający. Ani za trudny ani za łatwy.

Spróbuj określić cele strategiczne Twojej organizacji.

Krok szósty - Opracowanie strategii

W tym etapie będziesz opracowywać strategię osiągnięcia swoich celów. Na początek wróć do swoich ocen czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na Twoją organizację. Celem tej analizy jest określenie sposobu minimalizacji ryzyka i maksymalizacji korzyści. (Na przykład, jeśli rząd Twojego kraju jest niestabilny, prawdopodobnie nie będziesz dążyć do wspólnych przedsięwzięć z rządem, ani nie będziesz oczekiwać znaczącego finansowania. Jeżeli dowiadujesz się, że pewna fundacja wyraziła chęć wspierania działań w obszarze twojego zainteresowania, skontaktuj się z tą fundacją) Pamiętaj, że wciągnięcie do procesu formułowania strategii różnych osób zapewni różnicowane widzenie problemów.

W tym etapie tworzysz różne kombinacje celów strategicznych bazując na przyznawanym im priorytecie. Różne priorytety dla różnych celów dadzą różne strategie działania na najbliższe kilka lat.

Istnieje wiele sposobów generowania strategii planowania strategicznego. Możesz poprosić personel i członków zarządu o pomysły w sposób nieformalny, możesz także z wyżej wymienionymi odbyć spotkanie, na którym rozpętaacie „burzę mózgów”, aby wyłonić możliwości zdobycia środków. Jeszcze innym sposobem jest generowanie opcji jest rozmowa z członkami innych organizacji i dowiedzenie się, co było skuteczne w ich przypadku. Używanie wielorakich technik generacji jest najkorzystniejszym sposobem opracowania alternatywnych strategii. Jeżeli organizujesz spotkanie z pracownikami, wolontariuszami i członkami zarządu, będzie Ci zależało na wytworzeniu atmosfery otwartości, aby każdy swobodnie zgłaszał swój pomysł.

Krok siódmy - Podejmowanie decyzji strategicznych

Następnie przejrzyj wszystkie opcje, aby wyłonić te, które są najbardziej obiecujące i właściwe. Dobrze byłoby przeprowadzić ten proces w ramach grupy obejmującej zarząd, pracowników i członków. Możesz ewentualnie wykorzystać poniższe pytania, aby ocenić każdą z opcji, a wyniki przedstawić całej grupie pod rozważenie i dyskusję.

- Czy strategia da się zrealizować, wzięwszy pod uwagę warunki działania i inne okoliczności?
- Czy opiera się na doświadczeniu i umiejętnościach organizacji?
- W jaki sposób strategia wykorzystuje dostępne zasoby materialne, ludzkie i finansowe?
- Czy podejmujecie wysiłek, który będzie odbiegał od działań programowych, czy też będzie je umacniał?

- Czy działania w ramach tej strategii są zgodne z celem społecznym/misją organizacji?
- Jakie zasoby finansowe i inne będą konieczne, aby zrealizować tę strategię? Czy jest ona ekonomicznie opłacalna?

Krok ósmy - ocena planu strategicznego

W celu przekonania się czy plan jest dobry, po zakończonym procesie planowania, powinieneś przeprowadzić ocenę wyników. Można to zrobić różnymi metodami. Zaangażować osoby z zewnątrz do przeczytania planu (dokumentu). Przede wszystkim powinieneś przyjrzeć się zgodności wybranej strategii z misją Twojej organizacji a następnie skonfrontować z wynikami analizy (wewnętrznej jak i zewnętrznej). Jeszcze raz przeanalizuj alternatywne strategie i zastanów się, czy któraś z nich na pewno nie znajdzie zastosowania.

Najlepiej, gdy cały zespół planujący plus inni członkowie organizacji mają możliwość weryfikacji planu.

Proces planowania operacyjnego

Po wybraniu odpowiedniej strategii musisz opracować plan, który zawiera wszystkie działania, które mają zostać wykonane w celu wprowadzenia w życie przyjętej strategii. Plan taki opisuje, co musi zostać zrobione, w celu realizacji strategii, kiedy należy to zrobić i kto to robi. Należy również odnotować realistyczne, szacunkowe koszty realizacji działań. Przy każdym działaniu należy uwzględnić:

- okres trwania oraz datę rozpoczęcia i zakończenia;
- osoby odpowiedzialne za realizację;
- inne strony zaangażowane;
- koszt.

Poprzez wyszczególnienie działań i wskazanie osób za nie odpowiedzialnych koordynujesz je tak, że nastąpią we właściwej kolejności i we właściwym czasie. Jeżeli na tym etapie pojawią się problemy, masz dużą swobodę w decydowaniu o sposobach uporania się z nimi, gdyż jeszcze nie zacząłeś działać.

Kiedy plan jest już gotowy, dopilnuj, żeby pracownicy, członkowie i działacze społeczni mieli do dyspozycji wymagany czas, środki, nadzór, wsparcie i fachowe doradztwo. Jeżeli sytuacja w trakcie realizacji ulegnie zmianie, to plan operacyjny powinien się dostosować do tych zmian.

Sporządzenie planów operacyjnych, a następnie realizacja działań w oparciu o nie, pozwala w sposób ciągły kontrolować etap realizacji działań oraz na czas i elastycznie reagować na niezbędne zmiany.

Arkusze robocze A pozwolą zaplanować te działania oraz określić związane z nimi potrzeby osobowe i koszty. (W załączeniu plan wypełniony przykładowo)

Arkusz roboczy A-1 - Arkusz planowania operacyjnego (przykład)

Działania	Osoba odpowiedzialna	Początek data	Koniec data	Koszt
1. Opracowanie wstępnych pomysłów dotyczących organizacji zbiórki makulatury na osiedlu X w oparciu o plan strategiczny	Koordynator programu gospodarki odpadami	1.10.2014	1.11.2014	- 1/2 miesięcznego wynagrodzenia koordynatora - telefony
2. Analiza możliwości wykonania oraz rachunek zysków i strat	Wolontariusz Paweł	1.11.2014	1.12.2014	- podróże - telefony - konsultacje
3. Nawiązanie współpracy z odbiorcami makulatury	Wolontariusz Paweł	1.11.2014	15.11.2014	- podróże
4. Zorganizowanie akcji zbiórki makulatury na osiedlu	Koordynator programu gospodarki odpadami	15.12.2014	17.12.2014	- plakaty - lotki - transport
5. Ocena wyników akcji	Koordynator programu gospodarki odpadami	Pierwszy przegląd postępów 1.11.2014 następnie co 2 tygodnie	20.12.2014 ocena podsumowująca efekty akcji	- 1/2 miesięcznego wynagrodzenia koordynatora

Uwagi:

Proces sporządzania budżetu - czynności podstawowe

Budżet jest to plan finansowy, który wyszczególnia ile pieniędzy organizacja otrzyma i ile wyda w danym okresie. Okres ten wynosi zwykle 12 miesięcy, dlatego często używa się terminy „rok finansowy”. Mała organizacja może mieć jeden budżet na całą działalność. Organizacje bardziej złożone mają budżety na poszczególne programy czy projekty. Budżety pełnią określone funkcje w zarządzaniu i planowaniu. Niezależnie od wielkości i typu organizacji, proces opracowania budżetu jest zawsze taki sam: jest to określenie środków koniecznych do realizacji działań zarysowanych w planie strategicznym i w planach pozyskania funduszy. W tym rozdziale przyjrzymy się budżetowi jako instrumentowi planowania.

Podstawowe pojęcia

- Budżet - narzędzie planowania opierające się na potrzebach zidentyfikowanych w procesie planowania operacyjnego
- Koszty bezpośrednie - koszty służące pokryciu wydatków bezpośrednio związanych z realizowanym programem lub działaniem merytorycznym Twojej organizacji
- Koszty ogólne/pośrednie - patrz koszty ogólnie organizacyjne
- Koszty ogólnie organizacyjne - koszty ponoszone przez organizację w związku ze stworzeniem warunków dla realizacji programów/działań. Obejmują zadania związane z zarządzaniem i administracją organizacji (np. pensja prezesa, księgowej, opłaty za elektryczność)
- Koszty programowe - patrz koszty bezpośrednie
- Fundusze zastrzeżone - środki, które muszą być przeznaczone na z góry określony program lub wydatki
- Fundusze niezastrzeżone - środki, które Twoja organizacja może przeznaczyć na jakiegokolwiek ponoszone przez nią wydatki według własnego uznania

Budżet organizacji służy sześciu celom:

1. Wyraża działania w kategoriach ilościowych - tzn. przypisuje im wartość wyrażoną w pieniądzu
2. Dostarcza wytycznych dla wydatków, w związku z czym zasoby wydawane są jedynie na działania, które bezpośrednio służą celom organizacji
3. Określa jakie środki są konieczne i kiedy będą potrzebne
4. Umożliwia analizę celów i działań w odniesieniu do ich rzeczywistych kosztów.
5. Wyjaśnia zależność pomiędzy kosztami programu a wydatkami administracyjnymi oraz wydatkami na działalność bieżącą, niezbędnymi do utrzymania programu

6. Realistyczny i zaktualizowany budżet oraz ciągła kontrola faktycznych wydatków dostarczają informacji na temat potencjalnych problemów dotyczących płynności finansowej przed ich pojawieniem się

Konieczne jest opracowanie budżetu na jeden rok i budżetu długoterminowego (przygotowanego na dwa lub trzy lata), co pozwala zrozumieć przyszłe konsekwencje dzisiejszych decyzji finansowych. Np. jeżeli sponsor deklaruje pomoc finansową na rzecz określonego projektu na jeden rok, musisz wiedzieć, co Ci będzie potrzebne do utrzymania programu po zakończeniu finansowania przez sponsora. Co musisz zaplanować dzisiaj, aby zaspokoić potrzeby finansowe wszystkich programów oraz ogólnego rozwoju Twojej organizacji.

Opracowanie części budżetowej planu operacyjnego obejmuje osiem etapów.

1. Zrób listę życzeń

Wykorzystaj okazję, jaką jest proces planowania na przygotowanie listy działań, które chciało by się zrobić, gdyby były na to środki. Ta lista powinna być zgodna z celami społecznymi/misją organizacji i planem strategicznym i operacyjnym.

2. Zrób kosztorys tej listy

Oszacuj ile by kosztowało zrobienie wszystkiego z tej listy? Pamiętaj, żeby ująć tu zarówno koszty ogólne jak i koszty związane z konkretnymi programami. Poniżej znajdziesz pięć pytań, które pomogą Ci w przypisaniu kosztów poszczególnym działaniom. Znajduje się tam również tabela, która ukazuje jak można obliczyć budżet z wszystkimi opcjami pomiędzy wariantem optymistycznym i pesymistycznym, a także wariant najbardziej prawdopodobny.

3. Rozdziel przychody

Wykorzystując listę życzeń utworzoną na początku tego ćwiczenia, rozdziel spodziewane przychody pomiędzy poszczególne działania i wydatki ogólne.

4. Porównaj spodziewane koszty ze spodziewanymi przychodami

Ten etap często określany jest jako „wyciskacz łez”. W większości procesów planowania planuje się więcej działań, niż jest pieniędzy na ich realizację. Organizacja musi sobie wypracować kryteria według których będzie porównywała poszczególne działania. Mogą to być np. ekonomiczność; ilość osób, które otrzymały pomoc, widowiskowość, duża szansa powodzenia, największa użyteczność dla celów społecznych/misji organizacji.

5. Ustal hierarchię ważności

Sesje na których ustala się hierarchię ważności bywają bardzo trudne. Często brakuje zgody, co do tego, które cele i działania są najważniejsze. Decyzje co

do priorytetów muszą być związane nie tylko z pieniędzmi, ale również z celami/misją organizacji.

6. Wprowadź poprawki i zbilansuj budżet

Po ustaleniu hierarchii ważności jest jeszcze miejsce na negocjacje, poprawki i końcowe zbilansowanie. Pamiętaj, aby nie przenosić „środków zastrzeżonych” (pieniędzy pochodzących z darowizn przeznaczonych na określony cel) na konta „niezastrzeżone” (pieniądze, które mogą być wydane wg uznania organizacji).

7. Zatwierdź

Uzyskaj zatwierdzenie budżetu od odpowiednich osób.

8. Kontroluj i koryguj

Często popełnianym błędem jest zakładanie, że proces opracowania budżetu jest zakończony po uzyskaniu zatwierdzenia. Rok finansowy rzadko kiedy toczy się tak, jak zaplanowano, zatem aktywne zarządzanie budżetem przez cały rok jest bardzo ważne. Jak już wspomnieliśmy, rozdział 4 zawiera narzędzia, które pomogą Ci w kontroli i zarządzaniu budżetem organizacji.

Etap opracowania budżetu w procesie planowania strategicznego wymaga dostępu do wielu informacji, które są niedostępne w czasie trwania warsztatów. Arkusz roboczy B zawęży nieco proces opracowania budżetu, aby umożliwić przećwiczenie prognozowania przychodów i rozchodów, tworzenie kryteriów oceny i hierarchizowanie celów.

Tabela 1. *Proces opracowania budżetu: pięć pytań*

Pytanie	Rozważania
1. Jakie zasoby są potrzebne?	<p>Jakich będziesz potrzebował zasobów:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fizycznych (infrastruktura, wyposażenie, materiały, telefony itd.) - osobowych (pracownicy etatowi, wolontariusze) - finansowych (pieniężnych) <p>Postaraj się wyliczyć wszystkie potrzeby odnośnie zasobów, niezależnie od tego, czy masz je aktualnie w organizacji. Omów te potrzeby z zarządem i innymi pracownikami</p>
2. Ile te zasoby będą kosztowały?	<p>Na podstawie własnego doświadczenia (lub rozmów telefonicznych z dostawcami) określ, ile wymagane zasoby będą kosztowały.</p> <p>Nie zapomnij wziąć pod uwagę inflacji. Pamiętaj, że zdobywanie funduszy również kosztuje.</p>
3. Kiedy będą potrzebne?	<p>Na podstawie planów operacyjnych, harmonogramu przychodów i rozchodów oraz planu płać, opracuj harmonogram ukazujący, kiedy będą potrzebne określone środki. Harmonogram taki możesz przygotować miesięcznie, kwartalnie lub rocznie. Im dłuższy okres obejmuje harmonogram, tym bardziej szczegółowy i konkretny musi być budżet.</p>
4. Kogo będzie sprawa dotyczyła?	<p>Dopilnuj, żeby wszyscy których dotyczą wydatki, wzięli udział w pracach - o ile to konieczne. Być może budżety muszą być przedstawiane na kilka tygodni czy nawet miesięcy przed datą zatwierdzenia rocznego.</p>
5. Skąd zdobyć potrzebne środki?	<p>Wiele z tych środków, które są Ci potrzebne już istnieje, lub też znane jest ich źródło. Inne trzeba będzie wytworzyć lub zebrać. Nie zapomnij o możliwościach wykorzystania ochotników, oraz wkładach i darowiznach rzeczowych.</p>

Tabela 2. Proces opracowania budżetu: pięć pytań

Przypadek opracowania budżetu dla sytuacji najlepszej, najgorszej i prawdopodobnej

Program			
Źródło	Najlepszy kwota	Najgorszy kwota	Prawdopodobny kwota
Przychód ogółem			

Arkusz roboczy C. Ćwiczenie na opracowanie budżetu

Dla każdego z celów wypisanych w arkuszu A (arkusz planowania operacyjnego) przeprowadź następujące czynności:

1. Określ związane z nimi koszty i przychody: poszczególne rodzaje wydatków, które poniesiesz (reklama, wynajem urządzeń itp.) oraz potencjalne dochody (gotówkowe lub w otrzymanych usługach).
2. Przedstaw trzy kategorie wg których oceniasz każde działanie.
3. Sporządź hierarchię ważności spodziewanych wydatków

Przychód

Dwie główne kategorie budżetu to przychód i wydatki. Przychód i wydatki zawierają podkategorie, które czynią proces opracowania budżetu bardziej dokładnym. Wszystkie kategorie i podkategorie umieszczone są na określonych pozycjach budżetu, dlatego często mówi się o nich po prostu pozycje.

Specjalnymi podkategoriami przychodu są fundusze zastrzeżone i niezastrzeżone. Zastrzeżone mogą być użyte jedynie na określony cel. Dotacje pochodzące z fundacji i innych darowizn bardzo często szczegółowo określają sposób zużytkowania tych funduszy. Fundusze niezastrzeżone mogą być spożytkowane według uznania organizacji.

Wydatki

Wydatki klasyfikowane są jako ogólne i programowe.

Koszty ogólne (pośrednie, ogólnoorganizacyjne) obejmują wydatki związane z zarządzaniem i administracją organizacji, w czym zwykle zawierają się płace personelu oraz koszty bieżące (np. elektryczność, telefon, czynsz, materiały biurowe i podobne koszty).

Koszty programowe (bezpośrednie) są to wydatki bezpośrednio związane z programem; obejmują one zwykle sprzęt, pensje osób związanych z programem, szkolenie, publikacje itd.

Wiele kategorii rozchodów związanych z działalnością ogólną może być również powiązanych z konkretnymi programami. Z tego powodu pozycje takie jak personel, szkolenie, sprzęt i delegacje pojawiają się zarówno pod kosztami ogólnymi jak i programowymi.

Dalej przedstawiamy przykładowy budżet organizacji. Zwróć uwagę, że pewne kategorie wypisane są pod kosztami ogólnymi inne pod wydatkami programowymi.

Pamiętaj, że większość programów i działań wiąże się z kosztami, które łatwo można przeoczyć. Im więcej masz kategorii, które wyszczególniają koszty, tym bardziej dokładny będzie Twój budżet i tym samym bardziej prawdopodobne będzie, że zapewnisz środki dla wszystkich obszarów działalności.

Przykładowe kategorie budżetu

Koszty ogólne

Koszty osobowe

Dyrektor

Księgowy

Sekretarka

Honoraria konsultantów

Koszty administracyjne

Czynsz

Telefon/fax

Konserwacja

Komputery

Kopiarka

Maszyna do pisania

Papier/materiały piśmienne

Meble

Inne materiały

Podróże służbowe

Szkolenia

Razem koszty ogólne

Koszty programowe

Program A

Dyrektor programu

Personel

Asystent na zlecenie

Podróże, diety

Wyposażenie i materiały

Szkolenie

Publikacje, druk

Program B

itd.

Razem koszty programowe

Razem wszystkie koszty

Arkusze robocze i przykłady na kolejnych stronach mogą być wykorzystywane do opracowania budżetów kosztów ogólnych i programowych, organizowania kampanii lub innych działań, które wymagają planu finansowego. Arkusze robocze udzielą Ci wskazówek lub, jeżeli proces opracowywania budżetu jest już ustabilizowany, zweryfikować słuszność Twoich procedur.

Oto konkretne działania występujące przy opracowywaniu budżetu, kontroli i sprawozdawczości.

1. Zebranie planów operacyjnych i ogólnego planu strategicznego organizacji (z poprzednich rozdziałów i z pracy własnej); opracowanie budżetu, który służy misji organizacji.
2. Określenie wszystkich kosztów osobowych (arkusz roboczy A)
3. Szacunkowa ocena wszystkich wydatków administracyjnych i biurowych - dla kosztów ogólnych i programowych (arkusz roboczy B)
4. Obliczenie narzutu kosztów ogólnych na koszty programowe (arkusz roboczy C)
5. Przygotowanie budżetu organizacji podsumowującego wszystkie koszty ogólne i programowe z uwzględnieniem zapotrzebowania na środki spodziewanych przychodów (arkusz roboczy D)
6. Opracowanie prognoz płynności finansowej (arkusz roboczy E)
7. Opracowanie metody sprawozdawczej (arkusz roboczy F)

Koszty osobowe

Personel płatny obejmuje pracowników pełnoetatowych (ich pensje obejmują ubezpieczenie i inne narzuty) i/lub pracowników zatrudnionych czasowo i konsultantów (honoraria). Pracowników społecznych/ochotników należy również ująć w budżecie jeżeli związane są z nimi koszty biurowe. Pewien procent kosztów osobowych będzie zakwalifikowany jako koszty programowe przyporządkowane konkretnemu budżetowi programowemu.

Przykładowy arkusz roboczy A-1 pokazuje jak obliczyć koszty związane z pensją każdego pracownika etatowego Twojej organizacji. Pokazuje on strukturę pensji danego pracownika czyli z jakich źródeł w organizacji pokrywane są dochody. Arkusz roboczy A-2 jest czysty, przeznaczony do Twojego użytku.

Wskazówki do arkusza roboczego A

1. Wpisz nazwę stanowiska, pensję miesięczną i nazwisko pracownika
2. W kolumnie (a) wpisz czynności wykonywane przez pracownika w oparciu o plany operacyjne z rozdziału 2. Pamiętaj, aby ująć tu wszystkie czynności i zaznaczyć, z którym programem są związane
3. W kolumnie (b) zapisz szacunkowy procent czasu poświęcony w każdym miesiącu na każdą czynność.
4. Pomnóż pensję miesięczną pracownika przez szacunkowy procent czasu poświęconego na każdą czynność. Zapisz tę wielkość, tzn. koszt miesięczny w kolumnie (c).
5. Pomnóż koszt miesięczny przez 12 miesięcy aby uzyskać koszt roczny w kolumnie (d)

Wskazówki do arkusza roboczego A

1. Wpisz nazwę stanowiska, pensję miesięczną i nazwisko pracownika
2. W kolumnie (a) wpisz czynności wykonywane przez pracownika w oparciu o plany operacyjne z rozdziału 2. Pamiętaj, aby ująć tu wszystkie czynności i zaznaczyć, z którym programem są związane.
3. W kolumnie (b) zapisz szacunkowy procent czasu poświęcony w każdym miesiącu na każdą czynność.
4. Pomnóż pensję miesięczną pracownika przez szacunkowy procent czasu poświęconego na każdą czynność. Zapisz tę wielkość, tzn. koszt miesięczny w kolumnie (c).
5. Pomnóż koszt miesięczny przez 12 miesięcy aby uzyskać koszt roczny w kolumnie (d)

Arkusz roboczy A-1 Koszty osobowe (przykład)

Stanowisko:	Specjalista d/s public relations
Wynagrodzenie miesięczne:	2000
Nazwisko:	Stanisław Górecki

Nakłady w zł

Działalność (a)	Czas (b)	Koszt miesięczny (c)	Koszt roczny (d)
Projekt 1: Kampania pozyskiwania funduszy od przedsiębiorstw	50%	1000(50% miesięcznego wynagrodzenia)	12000
Projekt 2: Badania otoczenia pod kontem zapotrzebowania na imprezy specjalne	25%	500	6000
Działania ogólne: Pisanie pism oraz materiałów promocyjnych dla organizacji	20%	400	4800
Czas poświęcony na działania administracyjne i inne nieokreślone szczegółowo zadania	5%	100	1200
OGÓŁEM:	100%	2000	24000

Koszty administracyjne

W budżecie muszą być ujęte wszystkie koszty biurowe. Wydatki takie obejmują, choć nie tylko następujące pozycje:

- czynsz
- opłaty
- wynajem sprzętu
- konserwacja
- remonty i naprawy
- zakup sprzętu
- telefon/fax
- internet
- materiały biurowe
- księgowość
- publikacje i druk
- woda i kanalizacja
- wywóz śmieci
- ubezpieczenie

Arkusze robocze B mogą być użyte do oszacowania i zarejestrowania kosztów administracyjnych, zarówno ogólnych jak i powiązanych z konkretnym programem. Przykładowy arkusz roboczy B-1 dostarcza kilku przykładów, które podzielono na usługi, materiały i sprzęt. Na ogół, sprzęt oznacza artykuły przeznaczone do użytkowania przez okres dłuższy niż jeden rok (np. maszyna do pisania). Materiały to artykuły, które są zużywane w ciągu roku (np. papier, długopisy) Arkusz Roboczy B-2 jest niewypełniony i przeznaczony do Twojego użytku.

Wskazówki do arkusza roboczego B

1. W kolumnie 1 opisz typ wydatku
2. W kolumnie 2 wylicz jakiegokolwiek opłaty za miesięczne usługi lub wynajem
3. W kolumnie 3 wpisz jednorazowe wydatki na środki trwałe, np. zakup kopiarki
4. W kolumnie wylicz szacunkowe koszty utrzymania i konserwacji, które powinny obejmować sprzęt i usługi
5. W ostatniej kolumnie zsumuj roczne koszty każdej pozycji.

Arkusz roboczy B-1 Koszty administracyjne (przykład)

Wydatki	Opłaty (Opłata miesięczna x 12)	Koszty inwestycyjne (Towary zakupione)	Koszty konserwacji (roczne szacunkowe)	RAZEM ROZCZNIE
Świadczenia	4,800 (400x12)		300	
Czynsz	600 (50x12)		100	5,100
Energia elektryczna	1200 (100x12)		100	700
Telefon	60 (5x12)			1,300
Woda				60
Sprzątanie	600 (50x12)			600
Kurier	600 (50x12)			600
Opłaty pocztowe	1,200 (100x12)			1,200
Materiały				
Materiały biurowe	240 (20x12)			240
Papier	240 (20x12)			240
Pióra/ołówki	120 (10x12)			120
Taśma/zszywki	60 (5x12)			60
Naczynia kuchenne	60 (5x12)			60
Teczki	60 (5x12)			60
Publikacje	120 (10x12)	100		220
Sprzęt				
Meble	120 (10x12)			1,250
Komputery				5,500
Telefon/internet				1,200
Kserokopiarka (wypoż.)	120 (10x12)			220
Multimedia				250
Wyposażenie kuchni				600
RAZEM	10,200	7,800	1,450	19,450

C. Inne często spotykane pozycje

Podróże służbowe i diety

Podróże są często pomijane jako kategoria wydatków, chociaż podróże również kosztują. Twój budżet powinien zawierać wydatki związane z podróżami służbowymi i dietami w odniesieniu do pracowników etatowych, wolontariuszy i konsultantów.

Budżet na podróże zagraniczne powinien być opracowany realistycznie i powinien być oddzielony od podróży krajowych. Możliwe jest uzyskanie środków z określonych źródeł na wyjazdy zagraniczne na konferencje i spotkania. Na przykład można by się zwrócić do krajowych linii lotniczych z prośbą o zniżki na przeloty zagraniczne.

Szkolenia

Część szkoleń personelu powiązana jest z kosztami ogólnymi, a inna część z wydatkami na konkretny program. Jeżeli szkolenie odbywa się na potrzeby konkretnego programu, powinno być przypisane temu programowi; jeżeli ma usprawnić ogólne funkcjonowanie organizacji (np. szkolenie z zakresu pozyskiwania funduszy lub kurs księgowości), powinno być ujęte w kosztach ogólnych.

Jeżeli Twoja organizacja prowadzi lub planuje prowadzić szkolenia, skorzystanie z Twoich usług za odpłatnością może być sposobem uzyskania dochodu.

Koszty ogólne

Koszty ogólne to te, które nie mogą być połączone bezpośrednio z programem, ale które są potrzebne do podtrzymania działania Twojej organizacji. Są to koszty osobowe i koszty administracyjne.

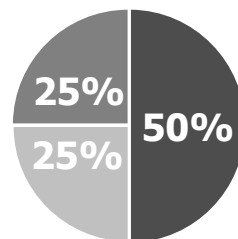
Wasze koszty ogólne dadzą wam pewien pogląd na to, na ile skutecznie Wasze programy trafiają do społeczeństwa. Im mniejsze są koszty ogólne, tym więcej środków trafia bezpośrednio na programy i prawdopodobnie również do społeczeństwa, na które program jest ukierunkowany. W zasadzie nie ma twardej reguły i wiele kosztów ogólnych jest w sposób właściwy przyporządkowane programom, ale ogólnie biorąc współczynnik kosztów ogólnych młodej organizacji powinien być mniejszy niż 40%. Tak więc jeśli współczynnik kosztów ogólnych wynosi 27%, to na każdą jednostkę pieniężną (np. złoty), którą uzyskujecie, 27 groszy idzie na podtrzymanie działalności organizacji, a 73 grosze na realizowane programy. W miarę dojrzewania organizacji współczynnik kosztów ogólnych powinien spadać ze względu na większą efektywność i nabyte wcześniej materiały. Wiele organizacji w Stanach Zjednoczonych schodzi z kosztami ogólnymi poniżej 15%.

Analiza różnorodności źródeł finansowania

Każda organizacja stoi przed wyzwaniem zróżnicowania swoich źródeł finansowania.

Zróżnicowane źródła finansowania pozwalają ustabilizować organizację w taki sposób, by utrata jednego źródła przychodów nie powodowała zachwiania płynności funkcjonowania organizacji. Korzystając z poniższego przykładu przedstawcie udział poszczególnych źródeł finansowania w całym budżecie organizacji.

Na przykład, dolny diagram przedstawia 3 źródła finansowania organizacji. Źródło A finansuje 50% przychodów organizacji, a źródła B i C po 25%.



Kontrola, ocena, sprawozdawczość

Proces kontroli i oceny towarzyszy planowi strategicznemu i operacyjnemu i pozwala organizacji na ocenę postępu prac w stosunku do pierwotnych celów oraz na określenie realistycznego okresu, w którym powinny pojawić się rezultaty. Proces kontroli i oceny pomaga również wypracować sposoby podniesienia skuteczności planów. Wybrany przez Ciebie proces powinien również obejmować pewną metodę sprawozdawczą. Metoda taka pozwoli na udokumentowanie postępu.

Kontrola

Kontrola oznacza okresowe pomiary postępu poprzez konfrontację planów operacyjnych z datami badania postępu. System kontroli powinien odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jak będziesz śledzić postęp? Jakich użyjesz metod?
- Które działania będziesz sprawdzał?
- Kiedy dokonasz kontroli?

Kontrola dostarcza informacji o faktycznych wynikach. Dzięki kontroli można dostrzec różnicę pomiędzy planowanym pozyskaniem funduszy a faktycznie otrzymanymi.

Ocena

Należy również określić skuteczność strategii. Ocena może odbyć się w którymkolwiek punkcie pośrednim realizacji strategii i po jej zrealizowaniu. Ocena powinna odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy zrealizowane zostały założone cele?
- Czego się dowiedziałeś/nauczyłeś?
- Czy zastosował byś tę samą podstawową strategię powtórnie? Jeśli tak, to czy wprowadził byś jakieś zmiany?
- Czy koszt poniesiony przez organizację był wart uzyskanych efektów?

Dobra ocena jest korzystna dla całej organizacji, ponieważ zwiększa się w ten sposób ogólna świadomość tego, co trzeba zrobić, aby zrealizować określoną strategię zbierania funduszy (a także, które strategie są skuteczniejsze od innych).

Sprawozdania zawierają trzy podstawowe elementy:

- opis wykonanych działań
- zestawienie finansowe
- wyniki przeprowadzonej oceny

Żeby sporządzić dobre sprawozdanie przed rozpoczęciem realizacji planowania działań powinieneś odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Jakie będą wymagane typy sprawozdań?
- Dla kogo będą pisane sprawozdania?
- Jak będziesz zbierać informacje?
- Czego będziesz potrzebować, aby je sporządzić?

Sprawozdania mogą być pisane dla wielu różnych odbiorców: personelu, członków zarządu, wolontariuszy, sponsorów, agend rządowych czy innych organizacji. Język i styl sprawozdań może się zmienić w zależności od odbiorcy. Niemniej jednak, zawarte w nich informacje powinny zawsze być spójne i dokładne.

Arkusze robocze D pomoże Ci w zaplanowaniu procesu kontroli, oceny i sprawozdawczości.

Arkusz roboczy D-1 Przykład zestawienia wyników kontroli oceny

Działania	Oczekiwane wyniki	Data wykonania działania	Daty, wskaźniki dla kontroli i oceny	Rzeczywiste wyniki	Metoda przedstawiania sprawozdań	Usprawnienie
Nawiązanie stosunków z fundacją zagraniczną i zaproponowanie udzielenia wsparcia	Określenie dostępność i funduszy oraz zainteresowanie fundacji projektem	1 marzec: skontaktowanie się z fundacją	Sprawdzenie czy propozycja została otrzymana oraz kiedy decyzja zostanie podjęta	Odmowa udzielenia finansowania ze względu na niekompletność propozycji	Dyskusja z kierownictwem i pracownikami zajmującymi się projektem	
Impreza: koncert z udziałem zespołu rockowego	Zaprezentowanie organizacji młodym ludziom	13 maja	30 kwietnia: sprawdzić jak przebiega sprzedaż biletów oraz sprawdzić wszystkie ustalenia	Bilety są prawie wyprzedane do 30 kwietnia	Opublikowanie informacji o koncercie i ponowne opublikowanie wyników	Zdobycie większego pomieszczenia dla większej widowni
	Uzyskanie 2000 zł ze sprzedaży biletów	do 15 maja	15 maja: obliczenie dochodu ze sprzedaży; określenie wyników	Uzyskano 2000 zł ze sprzedanych biletów na koncert	Spotkania w organizacji	Znalezienie odpowiednich osób kontaktowych przed ustaleniem spotkań
	Uzyskanie innych wkładów w naturze w wysokości 1000 zł	do 15 maja	1 marca: ocena postępu; 1 maja: ocena postępu 15 maja podsumować wielkość pomocy w naturze	Uzyskano 500 zł w naturze		

Pamiętaj o tym, że plany operacyjne mogą być zmieniane. Są to narzędzia, których się używa w codziennej pracy. Jeżeli zmieniły się cele społeczne/misja organizacji, warunki zewnętrzne lub środki pozostające w gestii organizacji, to zrewiduj i zaktualizuj plany.

Zachowanie ciągłości procesu planowania

Utrzymanie tempa nadanego na etapie planowania strategicznego jest niełatwym zadaniem. Można jednak sprawić, aby planowanie odbywało się w sposób ciągły, a nie zrywami.

Elastyczność

Być może najważniejsze, to pozostać elastycznym w działaniu. Jak już zobaczyliśmy, w obliczy nieuchronnych zmian zewnętrznych i wewnętrznych, pewne modyfikacje będą konieczne. Jeżeli menadżerowie podtrzymują zdolność organizacji do reagowania na zmiany, organizacja może odnieść więcej korzyści z planowania strategicznego.

Wykorzystanie dat badania postępu

Daty, które wyznaczają postęp w określonych obszarach działania zapewniają regularne pozyskiwanie informacji na temat planowej realizacji działań. Na tej bazie możesz się przekonać czy dane działania powinny być kontynuowane, czy też należy opracować nową taktykę.

Dla oceny postępu działania organizacji zalecany jest przegląd coroczny. Jednakże przeglądy bieżące często dają poczucie bezpieczeństwa ludziom zaangażowanym na codzień w realizację planów.

Wykorzystanie zebrań pracowników

Regularne zebrania robocze mogą być niezwykle ważne. Jeżeli kierownictwo i personel razem wypracowali sobie sposoby przedstawiania i omawiania realizacji bieżących zadań, usuwania trudności i rozwiązywania problemów, to tym samym przyczynia się to do umocnienia ich entuzjazmu i zaangażowania w sprawę. Wytyczne do prowadzenia zebrań znajdują się w Aneksie A. Wytyczne te będą również użyteczne dla organizacji, które nie zatrudniają pracowników etatowych, polegając całkowicie na pracy społecznej.

Podsumowanie

Planowanie strategiczne jest procesem wyjaśniania kierunku, w którym Twoja organizacja idzie. Pokazuje on, gdzie jesteś, gdzie chcesz się znaleźć i jak tam dojść. Podnosi skuteczność, zmniejsza szansę popełnienia błędu oraz mocniej angażuje osoby włączone w ten proces.

ROZDZIAŁ III

Zasady tworzenia programów realizacyjnych i projektów

Tematyka:

1. Planowanie programów i projektów
2. Cykl życia projektu
3. Realizacja projektu i zarządzanie zasobami ludzkimi i finansowymi
4. Monitoring i ocena projektu

Celem tego zagadnienia jest prezentacja sposobu opracowania, realizacji i oceny programów/projektów, czyli zespołu działań wykonywanych dla osiągnięcia założonych

celów spełniających misję organizacji. Zagadnienie to scala i pokazuje wzajemne powiązania pomiędzy planowaniem, zarządzaniem finansami, pozyskiwaniem funduszy i oddziaływaniem społecznym.

Umiejętności i ich wykorzystanie:

- poznanie zasad tworzenia programów/projektów
- nabycie praktycznych umiejętności zarządzania projektem oraz jego monitoringu i oceny
- umiejętność metodycznego przekazania zakresu zagadnienia innym członkom organizacji

Projektowanie programu

Cel rozdziału

Celem tego rozdziału jest ukazanie jak projektować, realizować i oceniać programy, które spełniają misję organizacji i prowadzą do samowystarczalności. Rozdział ten scala materiał z poprzednich rozdziałów, pokazując wzajemne powiązania pomiędzy planowaniem strategicznym, zarządzaniem finansami, pozyskiwaniem funduszy i oddziaływaniem społecznym.

Podstawowe zasady

- Skuteczne programy opierają się na wszystkich zasobach organizacji. Zgodne są z misją organizacji, jej sumą kwalifikacji i profilem finansowym, oraz odpowiadają na kluczowe pytania kto, co gdzie, dlaczego i jak opisuje program.
- Skuteczny projekt lub program zostanie zaprojektowany przy zastosowaniu wewnętrznego procesu, używając kluczowych zasobów organizacji oraz we współpracy z organizacją zewnętrzną zaangażowaną w proces np. sponsorzy, inne organizacje pozarządowe.
- Mechanizmy oceny powinny być wbudowane w projekt programu oraz jego realizację.

Umiejętności i ich zastosowanie

- Uczestnicy będą pracowali z arkuszami ocen do skuteczności programu przed, w czasie i po realizacji.
- Uczestnicy przygotowują prezentacje programu proponowanego dla ich organizacji.

Podstawowe terminy

Program - zespół działań lub projektów, które stanowią zintegrowany system wysiłków, zmierzających do osiągnięcia celów lub misji organizacji.

Projekt - przedsięwzięcie, konkretny zespół działań, zmierzający do osiągnięcia celu.

Propozycja - dokument często opracowywany w celu pozyskania funduszy, który określa działanie jakie ma być podjęte i zasoby, które są potrzebne do jego wykonania.

Cykl projektu - szereg faz obejmujących czas trwania projektu.

Wprowadzenie i wyjaśnienie terminów

W rozdziale - Planowanie strategiczne - wyrażona została misja organizacji i cele leżące na drodze do osiągnięcia tej misji. Cele, które były zamieszczone w planie strategicznym, tworzą podstawę programów organizacji. Problemy to jasno określone i systematyczne działania zmierzające do realizacji całości lub części misji Twojej organizacji. Mimo, że organizacje niedochodowe mogą nie mieć normalnych pracowników zarządu, odpowiedzialność związana z zaprojektowaniem, realizacją, oceną programu musi być komuś przypisana. W tym rozdziale nazywamy tę osobę kierownikiem programu.

Program może zawierać jeden lub więcej mniejszych projektów. Projekty są to działania zmierzające do realizacji misji organizacji. Propozycja jest dokumentem używanym w planowaniu, który określa działania związane z programem/projektem, które twoja organizacja chce lub musi podjąć, oraz zasoby wymagane do realizacji jej misji. Propozycja jest najczęściej pisemna, co pozwala zapewnić środki finansowe.

Zasady i etapy związane z pisaniem propozycji dla małego projektu czy wielkiego programu są zawsze takie same i zostały przedstawione w części pierwszej. Część druga wyjaśnia jak w tym procesie zarządzać zasobami finansowymi i ludzkimi. Część trzecia opisuje różne narzędzia służące do oceny, które stosuje się na różnych etapach rozwoju programu/projektu.

Planowanie programu: Cykl projektu

Cele, które wytyczyłeś w planie strategicznym stanowią podstawę programu Twojej organizacji. Programy to jasno określone i systematyczne działa-

nia zmierzające do realizacji całej lub części misji Twojej organizacji. Program może zawierać jeden lub więcej mniejszych projektów. Projektu są to działania zmierzające do realizacji celu. Propozycja przedstawia działania, które Twoja organizacja chce podjąć oraz identyfikuje środki potrzebne do ich realizacji. Propozycję często pisze się w celu zdobycia środków finansowych.

Zastanawiając się nad konstrukcją propozycji dobrze jest wyobrazić sobie zestaw kluczowych kwestii, które należy poruszyć w danym projekcie. Propozycja jest zwykle sposobem wyeksponowania logiki i etapów realizacji cyklu projektu. (włączając w to cel, metodę i oczekiwane rezultaty). Projektując propozycję musisz odpowiedzieć sobie na konkretne pytania dotyczące projektu i znaleźć sposób przedstawienia odpowiedzi na te pytania w propozycji.

Pamiętaj, każdy sponsor będzie preferował pewną formę propozycji, którą poznasz w kontaktach wstępnych. Należy umieć wykorzystać proponowany format, nie tracąc z pola widzenia własnych celów organizacji. Dobrze opracowana propozycja powinna być dokumentem tak przygotowanym, aby ułatwić planowanie w organizacji, a także uzyskać współpracę innych.

Dobrym sposobem na rozpoczęcie konstrukcji twórczego programu to wyrazić sobie, że jesteś reporterem, którego zadaniem jest przeprowadzić wywiad z osobą odpowiedzialną za program organizacji. Twoim zadaniem jest zrozumieć planowane programy organizacji, co organizacja próbuje zrobić i dlaczego to robi. Wybierz kolegę, który ma pomysł na program i poproś ją lub jego, aby posłużyli Ci jako osoba odpowiedzialna za program tego ćwiczenia. Pamiętaj, że celem tego ćwiczenia jest zdobycie umiejętności prezentacji informacji na temat Waszych programów.

Karta 1

Cykl projektu: Kluczowe pytania

Co?	Co dany projekt stara się osiągnąć? Co zmienisz lub na co wywrzesz wpływ poprzez ten projekt?
Dlaczego? gdzie?	Dlaczego podejmujecie się tego projektu? Gdzie projekt będzie realizowany?
Dlaczego Wy?	Dlaczego wy nadajecie się do podjęcia tego projektu?
Jak? Kiedy?	W jaki sposób projekt będzie realizowany? Gdzie prowadzone będą działania związane z tym projektem?
Jak Wam idzie w tej chwili?	W jaki sposób będziecie kontrolować realizację projektu? Jak będziecie mierzyć odniesione sukcesy?
Jak Wam się wiodło?	W jaki sposób będziecie wiedzieć, kiedy projekt zostanie zrealizowany?
Ile?	Ile projekt będzie kosztował? Jakie środki będą potrzebne?
Co będzie dalej?	W jaki sposób projekt będzie podtrzymany? Co się stanie po zakończeniu tego pierwszego projektu?
Co jeszcze?	Jakie inne materiały możecie zaoferować aby wesprzeć propozycję (takie jak listy popierające)

Karta 2

Cykl projektu: Odpowiedzi na kluczowe pytania

Kluczowe pytania

- Co projekt stara się uzyskać?
- Co zmienisz lub na co wywrzesz wpływ poprzez ten projekt
- Dlaczego podejmujecie ten projekt?
- Dlaczego najlepiej nadajecie się do tego projektu?
- W jaki sposób projekt zostanie przeprowadzony?
- Gdzie projekt będzie miał miejsce?
- Kiedy rozpoczną się działania w ramach projektu?
- Jak będziecie kontrolować realizację projektu?
- Jak zmierzycie jego efektywność?
- Jak przekażecie innym to czego się nauczyliście?
- Ile projekt będzie kosztował?
- Jakie środki będą potrzebne? oraz na jakie aspekty projektu?
- W jaki sposób projekt będzie podtrzymany?
- Co się stanie po zakończeniu pierwszego projektu?
- Jakie inne materiały możecie przedstawić do wsparcia propozycji?

Elementy składowe propozycji

- Cele i zadania
- Określone potrzeby
- Historia organizacji
- Podejście i działania
- Monitoring, ocena, sprawozdawczość
- Budżet
- Podtrzymanie projektu
- Materiały wspierające

Składniki propozycji

Niezależnie od tego czy propozycja jest pisana na użytek sponsora, czy do wewnętrznego użytku organizacji, następujące elementy powinny być dla Ciebie wskazówkami w procesie planowania. Zauważ, że część materiału powtarza materiał i propozycje pochodzące z poprzednich rozdziałów na temat planowania strategicznego, pozyskiwania funduszy, zarządzania finansami i stosunków ze społeczeństwem. To powtórzenie ilustruje wzajemną zależność pomiędzy wszystkimi rzeczami, które robi organizacja i to, że zmiany w jednej dziedzinie mają wpływ na całą organizację.

A. Wstęp do projektu

Wstęp przedstawia widok ogólny proponowanego projektu. Jeżeli propozycja do projektu jest pisana na użytek sponsora, zapytaj, czy należy używać konkretnego formatu. Niektórzy sponsorzy wymagają, aby streszczenie i/lub strona tytułowa zawierała te same informacje. Zwykle są to: nazwa projektu, organizacja sponsorująca, streszczenie w ramach jednego paragrafu (łącznie ze spodziewanym wynikiem), harmonogram projektu, kierownik (cy) projektu i sposób finansowania projektu. (Wkłady pochodzące z organizacji lub od sponsorów/partnerów w czasie trwania projektu).

B. Zamierzenia i cele

Zwykle trudno jest odróżnić zamierzenia projektu od jego celów. Poniższy paragraf pomoże zrozumieć różnicę między tymi dwoma elementami. Zamierzenia to długoterminowe rezultaty, które zamierza osiągnąć projekt. Projekt powinien być częścią nadrzędnej strategii, zmierzającej do zrealizowania misji organizacji. Zamierzenia projektu są zatem wyrazem tego, jak konkretny projekt mieści się w długoterminowych aspiracjach organizacji. Cele projektu, są to konkretne przewidywane wyniki działań projektu. Cele związane są z następującymi pytaniami:

Co?

- Co konkretnie proponujesz zrobić?
- Co spodziewasz się, że wydarzy się w trakcie trwania projektu?
- Co się zmieni w wyniku projektu?

Jak powiedziano w rozdziale „Planowanie strategiczne” - ważne jest, aby wyrażać cele w wymiernych ilościowo i jakościowo kategoriach, związanych bezpośrednio z planem realizacji, kontroli i oceny projektu.

C. Określenie potrzeby

Deklaracja potrzeby omawia konkretny problem na który ukierunkowany jest projekt. Nawet, jeśli projekt ma zasięg krajowy, deklaracja powinna kon-

centrować się na grupach, na które projekt będzie miał wpływ. Powinna ona obejmować lokalizację działań projektu i jego beneficjentów. Pokaż przy pomocy twojego własnego opisu sytuacji, że projekt jest bardzo ważny oraz jakie prace są aktualnie wykonywane. Twoje przedstawienie konkretnego problemu powinno wykazać Twoją wiedzę na temat obszaru, i zrozumienie wszystkich istotnych spraw. Sponsorzy oczekują również spodziewanych skutków dla beneficjentów. Pytania, które stawiamy w tej sesji są następujące:

Dlaczego?

- Dlaczego podejmujesz to zadanie?
- Dlaczego jest to najlepsza metoda?
- Jakich konkretnych problemów i potrzeb dotyczy projekt?
- Kto/co będzie pośród bezpośrednich i pośrednich beneficjentów?

D. Informacje o organizacji

Informacje organizacyjne powinny opisywać w skrócie cel i możliwości organizacji oraz odpowiadać na pytanie, dlaczego ta organizacja jest szczególnie predysponowana do realizacji tego projektu. Sięgnij do materiałów przygotowanych w zestawie informacyjnym i skorzystaj z informacji, które umieścisz w tym rozdziale.

W tej części należy również podkreślić wiarygodność i poprzednie doświadczenie w projektach o podobnej tematyce. Gdy za tego typu projekt bierzesz się po raz pierwszy, opisz wszystkie kwalifikacje i doświadczenia, jakimi dysponuje Twoja organizacja. Poniższe pytania powinny uwypuklić szczególnie mocne strony organizacji:

Dlaczego Wy?

- Dlaczego Twoja organizacja najbardziej się nadaje i jest najlepiej przygotowana do tego projektu? (To znaczy jej mocne strony, reputacja, doświadczenie itd.)

E. Podejście i sposób działania

Część dotycząca podejścia i sposobu działania opisuje działania, które wykorzystuje się w projekcie. Często propozycje zawierają plany realizacji, opisujące wszystkie działania w ramach projektu. Plany roczne omawiane w etapie panowania strategicznego można wykorzystać w tym momencie. Jeśli chcesz sporządzić własne plany powinny one odpowiadać na następujące pytania:

Jak?

- W jaki sposób projekt osiągnie swoje cele?
- Jakie będą główne działania w ramach projektu?
- W jaki sposób projekt będzie zarządzany?

Gdzie?

- Gdzie będzie zlokalizowany projekt?

Kiedy?

- Kiedy projekt zostanie opracowany?
- Kiedy będą miały miejsce działania związane z projektem?
- Kiedy i w jaki sposób organizacja skoordynuje swoje działania ze sponso-rami /agencjami współpracującymi, innymi organizacjami, rządem?
- Jakie są kluczowe daty w ramach cyklu projektu?

F. Kontrola, ocena, sprawozdawczość

Wszystkie organizacje muszą być w stanie śledzić postęp, system oceny i kontroli. Opracowanie procedury kontrolnej i oceniającej projektu pozwoli Twojej organizacji na stwierdzenie jak przejrzysty jest projekt, wymierne po-danie jego celu i określenie ram czasowych. System powinien zawierać pro-cedury dotyczące kontroli postępu projektu, składania sprawozdań z postępu i oceny z zaawansowania działań.

Propozycja powinna również opisywać metodę zestawienia i przedstawienia uzyskanych danych na użytek Twojej organizacji oraz organizacji współpracu-jących w realizacji projektu. Taki proces jest niezmiernie istotny dla ciągłego zrozumienia procesu ewolucji projektu i dla zrozumienia jego skuteczności. Kolejnym punktem krytycznym jest określenie, kto będzie prowadził kontro-lę i ocenę. Organizacja może wybrać kogoś spośród własnych pracowników, firmę z zewnątrz lub indywidualnego konsultanta. Rozważyć należy koszt, konsekwencje, reputację oraz możliwe skutki. Jeżeli postanowiasz skorzystać z kogoś spoza organizacji, możesz sprawdzić jego referencje.

Plan kontrolny projektu powinien przedstawić metodę ciągłej analizy i po-miaru postępów projektu w celu określenia postępu w stosunku do celów oraz zaplanowanych stałych korekt wobec działań i zarządzania. Kontrola koncen-truje się na okresowych pomiarach postępu planu roboczego i osiągnięciu ko-lejnych kamieni milowych leżących na drodze. Ta część propozycji zajmuje się następującymi pytaniami:

Jak będziesz śledzić postęp?

- Jak będziesz w sposób ciągły kontrolować działania projektu?
- Jakie są najważniejsze cechy projektu, który kontrolujesz?
- W jaki sposób Twoja organizacja może skorzystać z tych informacji?
- Jak będziesz zbierać dane do oceny?
- Kto będzie przeprowadzał kontrolę i ocenę?

Plan oceny obejmuje okresowe inspekcje projektu, których celem będzie podsumowanie podstawowych lekcji (nauk) wpływających z projektu w trak-

cie jego trwania, jego działań, skutków wobec jego beneficjentów. Ocenę należy prowadzić, aby podkreślić świeżo nabytą wiedzę w celu poprawy tego projektu i przyszłych temu podobnych projektów. Ocena jest głównie na użytek organizacji. Niemniej organizacja współpracującym powinno się zaoferować dostęp do informacji. Ocena patrzy na działania związane z projektem w szerokiej perspektywie; przede wszystkim odpowiada na następujące pytania:

Jak oceniasz skutki?

- Jak zmierzysz powodzenie projektu i jego skutki?
- Co Ci mówią „podstawowe czynniki sukcesu”, przy pomocy których mierzysz efekty projektu?
- Jakie zmiany spowoduje realizacja projektu?

Aby skutecznie kontrolować i oceniać projekt, dzielić się świeżo nabytą wiedzą należy opracować system sprawozdawczy. Sprawozdawczość zawiera okresową dokumentację postępu. Sprawozdania mogą zawierać aktualne dane finansowe, raporty na temat stanu zaawansowania oraz oceny okresowe. Sprawozdanie powinno być pisane dla kierownika projektu, dyrektora i dla wydziału finansowego - jak i dla grup beneficjentów, sponsorów, innych organizacji i rządu, to jest wszystkich tych, którzy zainteresowani są postępowaniem projektu. Ta część obejmuje następujące pytania:

Jak przekażesz to czego się dowiedziałeś?

- Jak będziesz zbierać informacje?
- jakie stale napływające sprawozdania i informacje będziesz musiał kontrolować i oceniać?
- Jak włączysz to czego się nauczyłeś do projektu?
- Jakich informacji i sprawozdań będą od Ciebie wymagali inni - miejscowe grupy, rząd czy sponsorzy?
- Dla kogo pisane jest sprawozdanie?

G. Budżet

Budżet powinien zawierać plan finansowy na cały okres trwania projektu, w tym wkłady rzeczowe, wkłady od beneficjentów oraz fundusze pochodzące od organizacji i sponsorów. Powinny się w nim również znaleźć krótkie informacje na temat procedur stosowanych w zarządzaniu funduszami Twojej organizacji, banku z którego korzystacie systemu sprawozdawczości finansowej oraz nazwisko osoby odpowiedzialnej za księgowość w Waszej organizacji.

Budżet podsumowuje wszystkie zasoby potrzebne na planowany projekt, w tym czas pracowników, materiały związane z projektem i koszty ogólnie organizacyjne. Budżet wyszczególni, ile potrzeba pieniędzy i jak zostaną one

rozdysponowane. Ten element jest najważniejszy w skutecznym zarządzaniu funduszami w czasie trwania projektu. Niniejsza część zajmuje się następującymi pytaniami:

Ile?

- Jakiego rodzaju zasoby będą wymagane: fundusze, personel, ochotnicy, grunt, wyposażenie?
- Kiedy zasoby i fundusze będą potrzebne?
- Jaki będzie główny harmonogram czasowy?
- W jaki sposób określić wymagane zasoby?
- Kto jest odpowiedzialny za zarządzanie funduszami?

H. Możliwość podtrzymania projektu:

Część dotycząca możliwości podtrzymania powinna zawierać wszystkie informacje na temat cyklu projektu. Sekcja ta powinna przedstawiać, jak skutki projektu będą mogły być podtrzymane po zakończeniu samego projektu. Odpowiada ona na następujące pytania:

Co dalej?

- Co stanie się z projektem po wykonaniu proponowanych działań?
- Jak będzie wyglądało zarządzanie projektem po zakończeniu działań?
- W jaki sposób projekt będzie finansowany w przyszłości?
- W jaki sposób beneficjenci lub inne osoby zainteresowane mogą kontynuować pracę?

I. Materiały pomocnicze

Materiały pomocnicze powinny zawierać materiały wyjaśniające, które wspierają Twój projekt, w tym życiorys głównych osób związanych z projektem, broszury i informacje na temat organizacji, listy polecające, próbki materiału związane z projektem itd.

Co jeszcze?

- Jakich jeszcze materiałów potrzebujesz do wsparcia Waszego projektu?
- Jak powinny być zaprezentowane, aby wywołać wrażenie?

Jak wykorzystać ten proces dla siebie?

Ważne jest, aby proces przedstawiania propozycji przyniósł korzyści Tobie i Twojej organizacji. Załączone pytania pomogą Ci przejść przez proces opracowania projektu. Należy pamiętać, że opracowanie propozycji naprawdę jest stworzenie planu efektywnego projektu - takiego, który prowadzi Ciebie i Twoją organizację przez cały projekt. Arkusz roboczy A - Podsumowanie projektu, będzie użytecznym narzędziem przy tworzeniu planów roboczych.

Arkusz roboczy A

Arkusz podsumowania projektu

Określenie potrzeby:		Budżet	
Cele projektu	Potencjalne przeszko- dy	Proponowane działania	Osoba (osoby) odpowiedzialna
Oczekiwane wyniki wskaźniki oceny	Dostępne fundusze (od Twojej organizacji)	Dostępne fundusze zewnętrzne (sponsorzy)	

Ocena programu

Po co przeprowadzać ocenę programu?

W świecie organizacji pozarządowych zawsze znajdzie się wiele organizacji realizujących wiele programów, z których wszystkie zmierzają do osiągnięcia szczytnych celów. Na ich tle Ty chcesz się wyróżnić jako organizacja, która osiąga wyniki. Aby to było możliwe, musisz umieć udowodnić, że osiągasz postęp w realizacji wytyczonych celów. To z kolei wymaga regularnego oceniania postępów.

Kiedy korzystasz z funduszy zewnętrznych, aby zrealizować projekt, zwykle wymagane są oceny roczne i końcowe. Sponsorzy chcą wiedzieć, czy ich wkłady doprowadziły do pożądaných efektów; zwyczajowo oczekuje się od tych, którzy otrzymują fundusze, przedstawienie oceny wraz ze sprawozdaniami finansowymi, ukazującymi jak fundusze zostały wydane. Mimo, że pisanie ocen i sprawozdań uważane jest za żmudne i nudne zadanie, coś co się zwykle odbębnia na zakończenie projektu, jednak dokładna i przemyślana ocena może być ważnym pierwszym krokiem w kierunku pozyskania sponsora dla dalszych dotacji. Jeżeli projekt odniósł sukces, ocena jest oficjalnym wyrazem tego sukcesu i przedstawia Cię jako dobrego kandydata do dalszych sukcesów w przyszłości. Jeżeli projekt się nie udał, ocena może wykazać przyczyny niepowodzenia, jakie zmiany można by wprowadzić, aby nie dopuścić w przyszłości i czego nas to jako organizacji, to doświadczenie nauczyło - czyli: dlaczego na drugi raz powinno nam się udać. W obu przypadkach występujesz w mocniejszej pozycji prosząc o dalsze fundusze.

Kiedy należy oceniać?

Ocena powinna wypływać naturalnie z procesu planowania. Poniżej podajemy kilka typowych projektów ocen wraz z arkuszem roboczym, aby Ci pomóc w ocenie.

- Podczas opracowania i wyboru programu (Arkusz roboczy C)
- W połowie projektu, w połowie działań korygujących lub oceny roczne w przypadku programów ciągłych (Arkusz roboczy D)
- Po zakończeniu projektu (Arkusz roboczy E)

Arkusz roboczy B

Ocena przed programem

Czy Twoja organizacja powinna zabierać się za ten program?

W idealnych warunkach ta ocena powinna być dokonana zanim zaangażujesz się w określony projekt lub program. Niemniej może ona być przeprowadzona jako okresowa kontrola programów będących w realizacji.

1. Na ile atrakcyjny jest ten program dla Twojej organizacji? (zakreśl tylko jedną odpowiedź)

	ATRAKCYJNOŚĆ	
• jest zgodny z misją	bardzo	trochę
• dobrze wykorzystuje kwalifikacje i zasoby	tak	nie
• przemawia do potencjalnych beneficjentów	wielu	niewielu
• ma szansę na doprowadzenie do konkretnych, wymiernych wyników	tak	być może
Atrakcyjność ogółem	WYSOKA	NISKA

2. Czy, jako realizatorzy tego programu, jesteście konkurencyjni? jesteście jeśli stać was na więcej, niż innych, którzy byliby zainteresowani realizacją programu, o ile chodzi o:

	KONKURENCYJNOŚĆ	
• kierunek	bardzo dobrze	niesprawdzone
• umiejętność pozyskania funduszy	mocna	słaba
• kwalifikacje techniczne	dobrze dostosowane	wątpliwe
• umiejętności organizacyjne	silne	słabe
• kontakty	mocne	wątpliwe
• umiejętność komunikowania się	mocna	słaba
Konkurencyjność ogółem	MOCNA	SŁABA

(Byłoby dobrze poprosić kogoś z zewnątrz o weryfikację Twoich założeń odnośnie Twoich zdolności i organizacji)

3. Czy inne organizacje już realizują takie same programy?

	REALIZACJA PRZEZ INNYCH	
Ocena realizacji przez innych	WYSOKA	NISKA

(Jeżeli podobne programy realizuje tylko kilka małych organizacji, oceń realizację przez innych jako „niską”. Jeżeli konkurencja jest duża wystaw ocenę „wysoką”)

Podsumowanie oceny

Przyjrzyj się teraz ogólnym klasyfikacjom. Różne kombinacje klasyfikacji powinny doprowadzić Cię do różnych wniosków odnośnie tego, jak powinienes się zaangażować w konkretny program.

Kombinacja 1

Klasyfikacja

- wysoka atrakcyjność
- silna konkurencyjność
- niska realizacja przez innych

Wniosek: jesteście w idealnej pozycji do szybkiego rozwoju

Kombinacja 2

Klasyfikacja

- wysoka atrakcyjność
- silna konkurencyjność
- wysoka realizacja przez innych

Wniosek: możecie odnieść sukces, ale będziecie działali w warunkach dużej konkurencji ze strony innych

Kombinacja 3

Klasyfikacja

- wysoka atrakcyjność
- słaba konkurencyjność
- niska realizacja przez innych

Wniosek: zabieraj się za projekt tylko wtedy, jeżeli wkrótce możesz osiągnąć bardzo wysoką pozycję, w przeciwnym razie zaprzestań kontynuacji programu lub nie zaczynaj nowego.

Kombinacja 4

Klasyfikacja

- niska atrakcyjność
- silna konkurencyjność
- niska realizacja przez innych

Wniosek: prawdopodobnie uważasz, że musisz realizować te programy, bo jeżeli Ty tego nie zrobisz, to nikt inny tego nie robi, a prócz tego poruszają one istotne problemy. Nie rozpoczynaj ich jednak gdyby ich realizacja miała się odbyć kosztem innych, ważniejszych programów.

Arkusze robocze C

Ocena w trakcie realizacji programu

W trakcie realizacji programu zachodzi potrzeba kontrolowania tego, jak dobrze osiągasz konkretne cele, po to abyś wiedział jak ocenić wszystkie zmiany, które zostały dokonane w porównaniu z początkowymi oczekiwaniami, kiedy przyjrzyj się ostatecznym wynikom. Jeśli sprawy nie będą się miały tak jak sobie zaplanowałeś, może to być spowodowane błędnymi założeniami na początku. Działania, które uważałeś za wystarczające dla osiągnięcia celu były niewystarczające.

W takim przypadku będziesz musiał opracować nowe cele i działania.

Z drugiej strony nieudana próba osiągnięcia Twoich celów może być po prostu spowodowana złym działaniem. Oznacza to, że działania które zaplanowałeś były być może właściwe, ale nie udało się Ci ich dobrze przeprowadzić. W takim przypadku, będziesz musiał dalej próbować aby poprawić swoje działanie.

Aby ocenić swój program w trakcie realizacji:

1. Zadaj sobie pytanie:
 - Czy z twoich celów i planów jasno wynika kto ma co zrobić i kiedy? Jeśli nie, poświęć trochę czasu aby to ponownie określić
 - Czy każdy z etapów programu przebiega zgodnie z planem?
 - Czy koszty były zgodne z zaplanowanym budżetem?
 - Czy dokładnie przewidziałeś swoje możliwości realizacji tych czynników, które znajdują się pod twoją kontrolą oraz radzenia sobie z tymi czynnikami, które znajdują się poza kontrolą?
 - Czy doświadczenia związane z osiągnięciem każdego celu nauczyły cię jak można byłoby to zrobić lepiej w przyszłości?
2. Zapytaj swoich klientów, ludzi na których program jest ukierunkowany lub beneficjentów:
 - Czy zgadzają się z Twoimi celami i priorytetami?
 - Czy świadczone usługi, informacje czy też inna udzielona pomoc zaspokajają ich potrzeby?
 - Co im się podoba w Twoim programie?
 - Co krytykują albo jakie mają sugestie dotyczące popraw

Arkusz roboczy D

Ocena na zakończenie programu

Wróć do swojego pierwotnego planu lub propozycji programu i zapisz osobno każde zamierzenie lub cel albo to, co naprawdę się wydarzyło. Jeżeli zamierzeń lub celów było więcej niż trzy, użyj dodatkowych arkuszy.

Zamierzenie/cel 1: (opisz)

Czy został:

- osiągnięty
- osiągnięty częściowo
- nieosiągnięty

Zamierzenie/cel 2: (opisz)

Czy został:

- osiągnięty
- osiągnięty częściowo
- nieosiągnięty

Zamierzenie/cel 3: (opisz)

Czy został:

- osiągnięty
- osiągnięty częściowo
- nieosiągnięty

ROZDZIAŁ IV

Jak pozyskać środki
z zewnątrz i generować
zyski organizacji?

Tematyka:

1. Wprowadzenie do pozyskiwania funduszy
2. Proces pozyskiwania funduszy
3. Strategie pozyskiwania dotacji pieniężnych
4. Imprezy okolicznościowe (specjalne)
5. Rozwijanie własnych przedsięwzięć gospodarczych
6. Alternatywne strategie finansowania przedsięwzięć

Celem tego zagadnienia jest poznanie procesu w którym organizacja wytwarza potrzebny jej dochód. Pozyskiwanie funduszy wyjaśnia jak znaleźć źródła finansowania, jak rozwijać kampanie członkowskie, organizować imprezy okolicznościowe, inicjować przedsięwzięcia gospodarcze i wykorzystywać alternatywne źródła finansowania.

Umiejętności i ich wykorzystanie:

- umiejętność realizacji różnych strategii pozyskiwania funduszy
- umiejętność porównania kosztów i korzyści wynikających z różnych strategii pozyskiwania funduszy
- umiejętność opracowania indywidualnych deklaracji organizacji oraz wniosków (propozycji) o dofinansowanie jej działań
- poznanie procedur stosowanych w przypadku darowizn/dotacji od przedsiębiorstw i fundacji
- kontraktowanie usług i współpraca z administracją rządową i samorządową

Zdobywanie funduszy

Podstawowe zasady

- Zdobywanie funduszy to więcej niż zdobywanie pieniędzy, to również informacja o istnieniu organizacji, próba przyciągnięcia nowych członków i wzmocnienia wiarygodności wśród społeczeństwa.
- Pieniądze kosztują; kontrola płynności finansowej jest ważnym działaniem w procesie realizacji stabilnego oraz realnego programu zdobywania funduszy.
- Stosunki ze sponsorami, jakkolwiek byłyby ich natura, są relacjami o charakterze ciągłym, które wymagają zainwestowania czasu i środków na początku oraz sumiennego podtrzymywania kontaktu długo po otrzymaniu funduszy

Definicje pojęć

- **Deklaracja podstawowa** - dokument opisujący potrzeby Twoich programów, cele jakie chcesz osiągnąć, działania, jakie ma wesprzeć kon-

kretna dotacja oraz kryteria oceny powodzenia działań ukierunkowanych na zadeklarowane cele.

- **Sponsor** - osoba fizyczna lub organizacja występująca z pomocą techniczną, finansową lub inną.
- **Samowystarczalność** - zdolność kierowania, realizowania i podtrzymania programu i organizacji w czasie.

Wprowadzenie

Niniejszy rozdział przedstawia kilka opcji zdobywania funduszy i oferuje praktyczne wytyczne dotyczące wyboru i zastosowania określonych strategii. Opcje te obejmują różne formy zdobywania funduszy, przedsięwzięcia gospodarcze i imprezy specjalne. Możesz je dostosować do potrzeb Twojej organizacji. Ponieważ celem jest osiągnięcie samowystarczalności finansowej, w tej części podręcznika położony zostanie nacisk na opracowanie sposobów tworzenia stałego i regularnego źródła dochodów potrzebnych do realizacji programów i utrzymania organizacji.

Decyzja co do tego jakich mechanizmów finansowania użyjesz, należy do Ciebie. Czytając ten rozdział, zastanów się, jak możesz wykorzystać w swojej organizacji przedstawione tu pomysły w sposób twórczy i ekspansywny.

Pamiętaj, że rozpoczęcie i przeprowadzenie każdego programu zdobywania funduszy wymaga czasu i nakładów pieniężnych. Celem jest zdobycie większej ilości środków dla potrzeb Twojej organizacji, przy czym koszt pozyskania funduszy musi być niższy od uzyskanej pomocy. Pieniądze nie są jednak jedynymi środkami, jakich potrzebujesz. Ludzie działający w Twojej organizacji oraz środki materialne są jej mocną stroną oraz formą wsparcia.

Wprowadzenie do pozyskiwania funduszy

Głównym sposobem pokrywania kosztów organizacji jest zwracanie się o nieograniczone wkłady od osób fizycznych oraz o dotacje od przedsiębiorstw i fundacji. Najbardziej pożądane są wkłady gotówkowe, ponieważ można je zużyć, jeżeli zajdzie taka potrzeba, na pokrycie różnego rodzaju wydatków. Wkłady mogą być również wnoszone w naturze - np. robocizna, materiały, czas pracowników społecznych, budynki, wyposażenie; w ten sposób eliminuje się pewne wydatki gotówkowe.

Określenie i zwiększenie miejscowej bazy sponsorów jest ważne zarówno dla zwiększenia zainteresowania i poparcia społecznego dla działalności związanej z ochroną środowiska a prowadzonej przez Twoją organizację, jak i dla uniezależnienia się od sponsorów zagranicznych. Kampanie zdobywania funduszy zwykle umożliwiają pozyskanie funduszy z następujących źródeł, z których każde narzuca konkretne działania i pożądany „image” organizacji:

- **Fundacje miejscowe i międzynarodowe** - mogą być zainteresowane finansowaniem konkretnych programów Twojej organizacji, jeżeli spełniają one obowiązujące w nich kryteria. Takie darowizny mogą być relatywnie wysokie i długoterminowe.
- **Podmioty gospodarcze i przedsiębiorstwa** - w zależności od charakteru organizacji pozarządowych, pewne propozycje mogą być przedkładane miejscowym firmom i przedsiębiorstwom międzynarodowym, z prośbą o wkłady gotówkowe bądź w naturze. Na przykład: duża firma wytwórcza mogłaby zaoferować pomieszczenia lub sprzęt biurowy, lub też dostarczyć wsparcia finansowego dla programu czy administracji Twojej organizacji. Jeżeli nie ma tradycji charytatywnego wsparcia, dotacje mogą być wnoszone głównie w naturze.
- **Osoby fizyczne** - poprzez kampanie członkowskie, środki masowego przekazu oraz kontakty osobiste organizacji, może ona zachęcać poszczególne osoby do wnoszenia wkładów. Wkłady mogą być różne: od dużej liczby małych darów do kilku „darów specjalnych” ofiarowanych przez niewielkie grono wybranych osób.
- **Rządy i samorządy** - (w tym samorząd lokalny) może być zainteresowany w finansowaniu jednego lub kilku programów organizacji, jeżeli ich cele są zgodne z jego polityką. Finansowanie takie może być jednak powiązane z sytuacją polityczną, w związku z czym może być mniej stabilne, niż byśmy chcieli. Czasem przy rządach krajów obcych istnieją agendy, które udzielają pomocy organizacjom pozarządowym.

Tytułem wstępu do pozyskiwania funduszy, kolejne strony przedstawiają jedenaście głównych zasad zdobywania funduszy. Zasady te powinny stanowić podstawę każdego programu, który chce zakończyć się sukcesem.

Jedenaście głównych zasad zdobywania funduszy

1. Musisz prosić

Rzadko kiedy otrzymuje się fundusze, jeżeli się o nie nie prosi. Ochotnicy i pracownicy odpowiedzialni za zdobywanie funduszy muszą być przygotowani na to, że będą prosić o dotację.

2. Potrzebujesz personelu i zasobów finansowych

Zebranie pieniędzy kosztuje; dopilnuj, żeby mieć do dyspozycji fundusze odpowiednie do kosztów utrzymania ludzi, potrzebnych do rozpoczęcia skutecznej kampanii.

3. Zapewnij sobie współpracę Rady Nadzorczej i Zarządu

Jeżeli organizacja ma Radę Nadzorczą lub Zarząd, zapewnij sobie ich współpracę we wszystkich stadiach zbierania funduszy: powstawania pomysłów, nawiązania kontaktów, udzielania pomocy, publicznych wystąpień, udziału w imprezach specjalnych.

4. Przedstawiaj swoje potrzeby i wyjaśniaj swój program

sponsorzy chcą wiedzieć, że ich pieniądze przeznaczone będą na ważny cel, i że działania podjęte przez organizację będą skuteczne. Musisz umieć przedstawić potrzeby organizacji, jej dotychczasowe osiągnięcia oraz to czego koniecznie potrzebujesz w celu zrealizowania misji.

5. Działaj selektywnie i skoncentrowanie

Ta zasada jest ważna z dwóch powodów. Po pierwsze, ludzie stanowią część zasobów i ich czas powinien być poświęcony na czynności, które są konkretnie ukierunkowane. Zaczynaj od rzeczy małych i realnych celów. To pomoże personelowi i wolontariuszom zobaczyć wyniki. Staraj się nie robić zbyt wiele, albo wszystkiego na raz. Po drugie, wybieraj tych, do których zwracasz się o pomoc; niektórzy sponsorzy mogą być dla Twojej organizacji świetnymi partnerami a inni nie koniecznie.

6. Wiedz czego potrzebujesz i działaj konkretnie

Członkowie organizacji i wolontariusze powinni dobrze rozumieć ile pieniędzy potrzeba na działalność organizacji. Potencjalni sponsorzy często interesują się „całością” działań, nie tylko jednym programem, któremu pomagają. Przedstaw sponsorom jak najczytelniej, który wycinek ogólnego planu będą wspierali. Mgliste przedstawione prośby o pomoc często kończą się mniejszymi dotacjami. Określ konkretną sumę, o którą się starasz.

7. Działaj uparcie

Jeżeli kampania skierowana jest do ogółu społeczeństwa poprzez radio, prasę, telewizję czy internet pamiętaj, że jedno wystąpienie nie wystarczy. Zaplanuj kampanię, która będzie trwała dostatecznie długo, tak aby Twoje przesłanie mogło dotrzeć do tej publiczności, która Cię interesuje.

8. Działaj profesjonalnie

Jeśli wyglądasz kompetentnie i działasz w sposób zorganizowany, możesz mieć pewność, że zostaniesz wysłuchany, wzrosną również twoje szanse na konkretne wsparcie.

9. Działaj konsekwentnie

Przez cały rok należy utrzymać regularną łączność z indywidualnymi sponсорami i społeczeństwem. Dopilnuj, żeby Twoja organizacja i jej kampanie zmierzające do uzyskania środków przez cały czas były prezentowane szerokiej publiczności.

10. Mów „dziękuję”

Kiedy pojawiają się poszczególne dotacje, osobiście za nie podziękuj. Jeżeli ogólna kampania odniosła sukces, rozgłoś ten sukces w prasie, radio, internecie czy telewizji, podziękuj społeczeństwu za poparcie.

11. Zanim zaczniesz dokonaj oceny

Zanim zaczniesz, rozważ wszystko, co mogłoby być przeszkodą na drodze do powodzenia kampanii. Nie popuszczaj znoważ wódzy swojej ambicji, nie uruchamiaj kampanii pozyskiwania funduszy, której nie możesz przeprowadzić do końca. Zaczynaj od rzeczy małych i rozwijając je, z biegiem czasu będziesz w stanie zminimalizować ryzyko i stwierdzić, które metody są najlepiej dostosowane do Twoich możliwości.

Oprzyj zdobywanie funduszy na tych 11 zasadach, a zobaczysz, że znacząco wzrosną Twoje możliwości pozyskiwania środków.

Proces zdobywania funduszy

Zanim zainicjujesz strategię lub działanie zmierzające do pozyskania funduszy, musisz przeanalizować, co Twoja organizacja będzie musiała zainwestować w ten proces, a co w jego wyniku uzyska. Poniższe pytania pomogą Ci przeprowadzić analizę. Jeżeli działanie zabierałoby zbyt wiele z Twoich zasobów, rozważ inne opcje.

Analiza przed rozpoczęciem zdobywania funduszy - pytania

1. Jaka jest misja Twojej organizacji? Co chcecie osiągnąć? Jak wyjaśnisz Wasz cel w 25 (lub mniej) słowach?
2. Kim są wasi klienci? Komu służycie? Kto jeszcze odnosi korzyści z Waszych programów?
3. Jakie obszary geograficzne obsługujecie
4. Kto jeszcze robi to, co Wy? Czy istnieje możliwość pomylenia kogoś z Wami?

5. Czym się różnicie od grup wymienionych w # 4?
6. Czy macie długoterminowy plan strategiczny? Czy jest on połączony z krótkoterminowymi planami programowymi? Czy te plany są podstawą zdobywania funduszy, czy po prostu uganiacie się za pieniędzmi?
7. Czy twoja organizacja ma system opracowania budżetu i księgowości?
8. Jakie są aktualne źródła i kwoty finansowania? Czy są to fundusze zastrzeżone, czy niezastrzeżone?
9. Jakie wsparcie niegotówkowe otrzymuje Twoja organizacja?
10. Jakie jest doświadczenie członków organizacji w zdobywaniu funduszy?
11. Jaka kwota finansowania jest potrzebna? Jakiego typu finansowania poszukujecie - ogólnego wsparcia działań organizacji czy pomocy na konkretne programy? Ile trwa zdobywanie nowych sposobów finansowania?
12. Jakie środki można przeznaczyć na akcję zdobywania funduszy - gotówkę, ochotników, członków zarządu, sprzęt itd.?

Opracowanie i realizacja strategii zdobywania funduszy

Jeżeli postanowisz (na podstawie pytań w analizie), że zdobywanie funduszy to dobre wyjście dla Twojej organizacji, możesz w tym momencie opracować realną strategię.

Opracowanie i realizacja takiej strategii obejmuje sześć etapów.

1. Określenie celu zbiórki
2. Przygotowanie listy potencjalnych sponsorów
3. Sformułowanie podstawowej deklaracji
4. Wybór strategii
5. Opracowanie planu roboczego i budżetu

Etap 1 - określić cel zbiórki

Pierwszym etapem jest ustalenie celu (np. konkretna kwota) w określonym przedziale czasu - zwykle jeden rok. Taki cel powinien brać pod uwagę następujące dwa czynniki:

1. Cel powinien zawsze być oparty na realnych potrzebach. Łatwiej jest członkom zarządu czy ochotnikom iść i prosić o pieniądze, jeżeli wiedzą,

że są one absolutnie niezbędne np. na pokrycie części rocznego budżetu lub realizację programu redukcji zanieczyszczeń. Musisz wiedzieć czego naprawdę potrzebujesz.

2. Cel powinien być oparty na realistycznych ocenach, ile funduszy organizacja może zebrać w określonym czasie, oprzyj się na doświadczeniach zgromadzonych w przeszłości. Zakładając, że inne zmienne pozostają takie same, powinniście podjąć akcję na takim samym poziomie jak w przeszłości. Przyjrzyj się minionym kampaniom i spróbuj przewidzieć ilość pieniędzy, które możesz zdobyć w podobnym czasie. Skoryguj swoje prognozy biorąc pod uwagę wszystkie istotne zmiany w poziomie inflacji oraz wpływ recesji czy bezrobocia.

Zamieszczony poniżej Model Planowania Pozyskiwania Funduszy może być pomocny w określaniu celów. Ponieważ oceniałeś już poprzednie kampanie zbierania funduszy oraz czynniki sytuacyjne i „okoliczności szczególne”, które mają wpływ na powodzenie programu, możesz realistycznie ocenić zdolności twojej organizacji do pozyskiwania funduszy.

Karta 1. Model planowania pozyskiwania funduszy

Model planowania						
Kwota, o którą wystąpiono	3 lata temu	2 lata temu	w zeszłym roku	cel na rok bieżący	cel na 2 lata	cel na 3 lata
Procent Wzrost/Spadek						
Sponsorzy: • ilość przyjaciół wnoszących wkłady • ilość przedsiębiorstw wnoszących wkłady • itd.						
Średnia wielkość darowizny • przyjaciele • przedsiębiorstwa • itd.						
Dodatkowe informacje						
Budżet						
Liczba personelu						

Etap 2 - Przygotuj listę potencjalnych sponsorów

Kiedy już wiesz, o ile pieniędzy musisz prosić, zastanów się do kogo się o nie zwrócić. Twoje myślenie musi być teraz zorganizowane i strategiczne, co będzie bardziej efektywnie: znaleźć 1000 osób, z których każda da po 5 zł, czy 50 osób, które dadzą po 100 zł. Być może jedną osobę można by poprosić o 1000 zł, a dwie inne o 2000 zł. Cztery główne źródła to:

- osoby fizyczne
- przedsiębiorstwa
- fundacje
- rząd i samorząd (lub fundusze przez nie dotowane)

Dla każdego z tych 4 źródeł istnieją specjalne strategie pozyskiwania funduszy. Robiąc listę potencjalnych sponsorów, zasięgnij informacji z wszelkich możliwych źródeł. Pytaj nie tylko pracowników i członków swojej organizacji, ale inne organizacje pozarządowe, swoją rodzinę, przyjaciół. Korzystając z sugestii członków organizacji zrób listę potencjalnych sponsorów (w pięciu grupach: osoby fizyczne, przedsiębiorstwa, fundacje, władze i sponsorzy zagraniczni). Przygotuj kartę dla każdego sponsora, niezależnie od tego, jak niewiele się od niego spodziewasz. Każdy sponsor powinien być traktowany jako osoba, nie jako pozycja statystyczna.

Karta sponsora o wymiarach 15x20 cm powinna być wystarczająca; karty kolorowe mogą pomóc w klasyfikacji grup sponsorów (np. przedsiębiorstwa na kartach zielonych, osoby fizyczne na różowych). Jeżeli to możliwe, informacje te można zmagazynować w komputerze. Karty sponsorów mogą zawierać niektóre z poniższych informacji:

- nazwę/nazwisko, adres, nr tel/fax
- zawód
- osobę kontaktową
- zainteresowanie finansowaniem
- darowizny w zeszłym roku
- cykl finansowania, datę składania propozycji
- kontakty z członkami zarządu i członkami twojej organizacji

Karty sponsorów

Poniżej przedstawiamy dwie przykładowe karty sponsorów, każda z nich na innym poziomie szczegółowości.

Kiedy tworzysz listę sponsorów, zastanów się, którzy z nich będą dobrymi partnerami dla Twojej organizacji. Sponsorami staną się Ci, z którymi będziesz w stałym kontakcie. Zdecyduj, jakiego rodzaju stosunki są Ci potrzebne. krótko czy długoterminowe, bliskie czy luźne - wyznacz kryteria dla określenia, który sponsor jest sponsorem właściwym.

Przykładowa Karta Sponsora 1

Nazwisko:

Adres:

tel/fax:

Kontakt: (organizacja)

Stanowisko:

Poprzednie darowizny:
(rok i wartość)

Data ostatniego kontaktu:

Następny planowany kontakt:

Związek z pracownikami/zarządem organizacji:

Inne zainteresowania:

Przykładowa Karta Sponsora 2

Nazwisko:

Adres:

tel/fax:

Poprzednie dotacje dla organizacji (kwota/data):

Pracownik lub członek zarządu, który najlepiej zna sponsora:

Uwagi dotyczące zainteresowań sponsora:

Kto skontaktował się z tym sponsorem? Kiedy? Treść spotkania:

Planowane zapotrzebowanie:

Następny krok w kultywowaniu procesu (kto? kiedy?)

Kto przekáže dar? Kiedy?

Etap 3 - Sformułuj deklarację podstawową

Zanim skontaktujesz się z kimkolwiek z listy sponsorów, musisz uporządkować swoje myśli i przygotować deklarację, która określa: dlaczego Twoje programy są potrzebne, jakie cele planujesz osiągnąć, jakie działania wesprze dotacja oraz jak będziesz mierzyć powodzenie tych działań jako realizacji określonego celu. Wiele z tego zostało już zapisane w misji i w planie strategicznym Twojej organizacji.

Deklaracja służy zarówno celom związanym z pozyskiwaniem funduszy jak i informacji o działaniach organizacji. Kiedy już zostanie sformułowana, pełna treść deklaracji lub jej część mogą być wykorzystane do przygotowania broszur, sprawozdań rocznych, listów, przemówień i ofert.

Mimo, że opracowanie deklaracji jest czasochłonne, wiadomości w niej zawarte są bardzo pomocne. Deklaracja jest zbiorem cennych informacji, które można wysyłać do potencjalnych sponsorów, można załączać do propozycji wysyłanych do przedsiębiorstw lub fundacji, lub wykorzystywać do szerzenia informacji o organizacji. Długość deklaracji zależy od potrzeb.

Deklaracja zawsze musi zawierać odpowiedź na następujące pytania:

- Co robi Twoja organizacja?
- Jaka jest jej historia?
- Dlaczego jest najlepszą organizacją nadającą się do wykonania tego zadania?
- Jakie zadania czy programy chce realizować?
- W jaki sposób sponsor może jej pomóc?
- Jakie korzyści odniesie sponsor, środowisko, społeczeństwo?

Zwykle deklaracja zawiera:

- określenie misji
- definicję poruszanych problemów i zagadnień
- krótką historię i dokonania organizacji
- doniosłość i inne ważne cechy programu
- opis programu, zadania (łącznie z oceną potrzeb, uzasadnieniem, streszczeniem)
- efektywność ekonomiczną programu
- profil zatrudnienia (jeżeli to istotne)
- budżet
- listę członków zarządu i rady
- opis przyjmowanych darów lub wysokość kwot
- korzyści dla (potencjalnego) sponsora
- listę innych sponsorów

Dobrze jest zamieścić dane na temat poprzednich kampanii. Do ludzi przemawiają wymierne dowody, informacja, że ich pieniądze są wydawane w mądry i pożyteczny sposób. Zastanów się nad umieszczeniem w materiałach danych statystycznych, które należałoby zamieścić również w materiale deklaracji. Nowe organizacje pozarządowe nie będą mogły zebrać takich informacji, ale powinny już teraz zacząć ich gromadzenie, na pewno sięgną po nie w przyszłości.

- Procent pieniędzy, które idą bezpośrednio na pomoc przeznaczoną dla klientów/programy
- Liczba ochotników w organizacji lub uczestniczących w programie
- Ilość i wartość czasu pracy pracowników społecznych
- Lista aktualnych sponsorów
- Procent dochodów wypracowanych we własnym zakresie (np. oprocentowane rachunki bankowe, lokaty)
- Korzystne zmiany w prowadzeniu kampanii na przestrzeni lat

Wczesne przygotowanie deklaracji oszczędzi Ci czas, kiedy sponsorzy poproszą Cię o zawarte w niej informacje, albo kiedy trzeba będzie je umieścić w propozycji. Deklarację można również po prostu wysłać, kiedy indywidualne osoby lub środki masowego przekazu poproszą o przedstawienie podstawowych informacji na temat organizacji i jej działań.

Etap 4 - wybór strategii

Po określeniu docelowych dochodów i wkładów ze strony sponsorów, trzeba będzie wypracować strategię dotarcia do każdej z grup potencjalnych sponsorów. Korzystnym w tym momencie będzie powrót do misji lub planu strategicznego w celu upewnienia się, czy strategia pozyskiwania funduszy opiera się na zadeklarowanych w niej zasadniczych celach organizacji. Twoja strategia może zawierać jedno lub więcej z poniższych narzędzi: prośby do przedsiębiorstw, propozycje wobec fundacji, kampanie członkowskie, przedsięwzięcia gospodarcze i imprezy specjalne.

Po wygenerowaniu określonej ilości strategii dobrze jest je porównać, używając kilku kryteriów. Kryteria te obejmują między innymi:

- Czas wymagany na zebranie informacji, planowanie i zwrócenie się o fundusze;
- Dyspozycyjność ludzi, którzy wykonują poszczególne zadania;
- Pieniądze wymagane na uruchomienie i prowadzenie działalności;
- Szczegółowe kwalifikacje techniczne pozostające do dyspozycji;
- Efektywność ekonomiczna strategii;

- Ograniczenia możliwości pozyskania funduszy;
- Potencjalny zysk netto;
- Stabilność źródła dochodu;
- Najgorsze, co się może wydarzyć;

Najlepsze, co się może wydarzyć;

Etap 5 – opracowanie planu roboczego i budżetu

Następnym etapem jest przygotowanie planu roboczego i budżetu koniecznego do realizacji Twojej strategii. O ile pamiętasz analogiczny proces w rozdziale Planowanie Strategiczne, plan roboczy odnosi się do zadań i ludzi za nie odpowiedzialnych; budżet odnosi się do kosztów.

Plan roboczy powinien wymieniać szereg zadań, które musi wykonać Twój zespół d/s pozyskiwania funduszy. Poniżej przedstawiamy niektóre z nich. Naturalnie, jeśli chcesz możesz zaadoptować zamieszczoną tutaj listę do potrzeb swojego planu roboczego. Poprzez sporządzenie tej listy chcieliśmy pokazać Ci, jakie działania będziesz musiał podjąć w celu uzyskania funduszy. Kiedy już sam zaangażujesz się w program zdobywania funduszy, pojawią się na pewno nowe pomysły, które będziesz mógł włączyć do opracowanego przez Ciebie planu.

1. Zrób listę potencjalnych sponsorów i przygotuj karty sponsorów
2. Postaraj się o publiczne poparcie ze strony ludzi cieszących się poważaniem
3. Skoordynuj wykorzystanie ochotników
4. Przygotuj wszystkie dodatkowe materiały przeznaczone do rozpowszechnienia w związku z akcją pozyskiwania funduszy
5. Wyślij listy dziękczynne każdemu, kto wniósł jakikolwiek, choćby najmniejszy, wkład

Każdy program pozyskiwania funduszy wymaga własnego budżetu, który określa źródła przychodów i wydatki. Pamiętaj, że interesują Cię wpływy netto, po odliczeniu kosztów każdej kampanii pozyskiwania funduszy, a nie wpływy brutto całej organizacji. Fundacje i inni sponsorzy mogą mieć bardzo szczegółowe wymagania związane z przyznanymi przez nich dotacjami; może się np. okazać, że masz duże środki na rozpoczęcie akcji, ale brak Ci funduszy na bieżące wydatki organizacji. Upewnij się zawsze, czy sponsor nie ma jakichś szczegółowych wymogów dotyczących księgowości.

Strategie pozyskiwania dotacji pieniężnych

Najpowszechniejszą strategią pozyskiwania funduszy jest wystąpienie z prośbą o wsparcie pieniężne. Ta lekcja proponuje strategie składania takich prośb do fundacji, przedsiębiorstw, sponsorów zagranicznych, rządów, podaje także sposoby pozyskiwania środków poprzez kampanie członkowskie.

- A) Dotacje od fundacji
- B) Dotacje od przedsiębiorstw
- C) Sponsorzy zagraniczni
- D) Finansowanie przez rząd/samorząd (w kraju macierzystym)
- E) Kampanie członkowskie

Dotacje od fundacji

Fundacje są zakładane jako organizacje pozarządowe, finansowane przez osoby fizyczne lub przedsiębiorstwa, powołane do popierania działań dobroczynnych. Każda fundacja ma swój własny zakres działania i zainteresowań. Aby otrzymać środki od fundacji należy wykonać osiem następujących kroków:

Krok 1 - Rozejrzyj się

Rozejrzyj się wśród istniejących fundacji, aby wybrać te, które byłyby najwłaściwszymi kandydatami do finansowania Twoich programów. Jeżeli interesują Cię fundacje zagraniczne, skontaktuj się z nimi bezpośrednio listownie lub telefonicznie. Możesz również poprosić większe organizacje pozarządowe w swoim kraju (lub organizacje pośredników w kraju macierzystym fundacji) o informacje, adresy i kontakty.

Krok 2 - Różnicuj wymagania

Po zidentyfikowaniu potencjalnych fundacji, zapoznaj się z ich szczegółowymi wymaganiami, w tym:

- jakie działania zwykle finansują,
- cykle i terminy finansowania,
- terminy zatwierdzania wniosków,
- czy pokrywają koszty bieżące,
- wymogi sprawozdawcze,
- inne wymogi, jeśli występują w relacjach międzynarodowych

Możesz sobie ułatwić pracę przez zapisanie informacji zebranych przy **Kroku 1 i 2** w „Karcie Katalogowej Fundacji”, której wzór zamieszczamy dalej.

Karta katalogowa fundacji

Nazwa fundacji:

Adres:

Telefon:

Fax:

Środki - suma dotacji w zeszłym roku:

Zakres wielkości dotacji:

Programy, tematy finansowane przez fundację:

Ograniczenia geograficzne:

Inne ograniczenia:

Nazwiska, kontakty w zarządzie fundacji:

Czas na składanie wniosków o przydzielenie funduszy:

Czas na podjęcie decyzji:

Wzór wniosku:

Twoi ludzie, którzy mogą służyć jako osoby kontaktowe lub mogą Cię zaprotegować:

Dotychczasowe doświadczenia z fundacją

Nazwa fundacji:

Adres:

Telefon:

Fax:

Środki - suma dotacji w zeszłym roku:

Zakres wielkości dotacji:

Programy, tematy finansowane przez fundację:

Ograniczenia geograficzne:

Inne ograniczenia:

Nazwiska, kontakty w zarządzie fundacji:

Czas na składanie wniosków o przydzielenie funduszy:

Czas na podjęcie decyzji:

Wzór wniosku:

Twoi ludzie, którzy mogą służyć jako osoby kontaktowe lub mogą Cię zaprotegować:

Wzór listu

Data

Nazwisko

Tytuł

Nazwa fundacji

Adres

Szanowny Panie / Szanowna Pani (nazwisko)

Zgodnie z sugestią (nazwisko konkretnej osoby związanej z fundacją), kontaktuję się z Panem w sprawie dwóch bardzo interesujących inicjatyw podjętych przez (nazwa Twojej organizacji). Załączam krótki opis obu projektów, jak również opis (nazwa Twojej organizacji). Z przyjemnością dostarczyłbym dodatkowych informacji, jeśli uzna to Pan za stosowne.

Obydwa proponowane przez nas projekty będą realizowane w obszar kraju), obszarze, który odznacza się ...

Punktem ciężkości tych projektów jest skuteczna ochrona (istotna cecha) przy jednoczesnym wprowadzeniu zróżnicowanych technik uprawy roli wśród miejscowej ludności. (Napisz własną krótką charakterystykę celu projektu)

Wygospodarowaliśmy już pewne środki z naszych wewnętrznych źródeł jak i wśród miejscowych firm, tak jak opisano to w budżecie projektu. Poparcie to potwierdza jakość naszych starań oraz zaangażowanie społeczeństwa (kraj) w sprawę ochrony przyrody. Dotacja w wysokości (kwota wnioskowana) od (nazwa fundacji) odegrałaby kluczową rolę w zapewnieniu dostatecznych środków na realizację szczytnych zadań obu projektów.

Jeżeli potrzebne są Panu dalsze informacje, uprzejmie proszę o kontakt telefoniczny ze mną lub (nazwisko innej osoby kontaktowej) Pozwolę sobie zadzwonić do Pana w ciągu najbliższych 2 tygodni aby omówić zakres zainteresowań (nazwa fundacji) oraz szczegółowe wymagania co do wniosków o fundusze i ewentualnie wyznaczyć termin spotkania dla bardziej szczegółowego omówienia tych dwóch projektów.

Z poważaniem

Nazwisko

Tytuł

Wzór listu

Data

Nazwisko

Tytuł

Nazwa fundacji

Adres

Drogi (imię, jeżeli to już możliwe)

Przez trzy lata (nazwa fundacji) dostarczała znaczącego wsparcia (nazwa programu), naszej wiodącej inicjatywie zmierzającej do połączenia ochrony ważnych z punktu widzenia ekologii zasobów przyrody z rozwojem ekonomicznym miejscowej ludności.)Użyj odpowiedniego języka opisując projekt)

Mam przyjemność wysłać Ci kolejny raport okresowy z realizacji projektu, wraz z prośbą o dalsze wsparcie w roku 2002. Mam nadzieję, że zarówno raport jak i nasza prośba ukazują, jak nam zależy na dalszym postępie. Program jest obecnie w momencie krytycznym: przechodzimy od pracy czysto terenowej do zastosowania zdobytego doświadczenia w kilku dodatkowych inicjatywach. Program na rok 2002 obejmuje (opisz krótko program)

My wszyscy, którzy działamy w (nazwa organizacji) jesteśmy bardzo wdzięczni (fundacja) za Waszą gotowość popierania nowatorskich i ważnych inicjatyw w zakresie ochrony przyrody. Mimo, że nasz program jest już zaawansowany, Wasze poparcie jest cały czas równie istotne, ponieważ wciąż staramy się aktywnie sprostać zadaniom pojawiającym się w tych dziedzinach będących nieustannym wyzwaniem.

Oczekuję odpowiedzi dotyczącej naszego wniosku oraz odpowiem na wszystkie pytania w związku z raportem.

Jeszcze raz dziękuję za Waszą pomoc w przeszłości i za rozpatrzenie tego nowego wniosku na rok 2002.

Z poważaniem

Nazwisko

Tytuł

Jak NIE DOSTAĆ pieniędzy?

Oprócz określonych sposobów otrzymania środków, istnieją również wypróbowane metody NIE otrzymywania pieniędzy albo cofnięcia finansowania. Poniższa lista może się wydawać głupia, ale profesjonalne fundacje twierdzą, że takie rzeczy naprawdę się zdarzają:

1. Przekręcaj nazwę fundacji/nazwisko sponsora
2. Sprawiaj wrażenie niechlujstwa i dezorganizacji
3. Zachowuj się tak, jakby Ci się dotacja „należała”
4. Żądaj nierealnych terminów
5. Opowiadaj o projekcie mdło i bez przekonania
6. Koncentruj się na wyciąganiu pieniędzy, a nie na zdobyciu środków
7. Próbuje wymuszać dotacje, zastraszając sponsorów
8. Próbuje odwołać się do poczucia winy sponsora
9. Pokaż, że nie znasz podstawowych faktów o swojej organizacji
10. Próbuje robić głupka ze sponsora
11. Nie sprawdź sponsora
12. Zapomnij poprosić o pieniądze
13. Błagaj
14. Spóźniaj się na spotkania
15. Złóż wniosek PO terminie przyjmowania
16. Proś kogoś, kto nie ma prawa podejmowania decyzji
17. Proś nie o to co trzeba
18. Głędź dalej, mimo, że twój czas już upłynął

Jak stracić źródło finansowania?

Fundacja będzie podejmowała decyzje o dalszym finansowaniu działań organizacji na podstawie wcześniejszych doświadczeń oraz kontaktów z Twoją organizacją. Oto parę praktycznych wskazówek czego NIE należy robić.

1. Przelej czek na swoje konto i nie powiadom ich o otrzymaniu pieniędzy. Fundacja i tak będzie wiedzieć od banku, że je otrzymaliście.
2. Nie rejestruj swoich wydatków w ich budżecie.
3. Nie przesyłaj na czas sprawozdań finansowych.
4. Nie podawaj w sprawozdaniach finansowych dokładnych liczb, podawaj dane szacunkowe albo okrągłe liczby.
5. Jeżeli fundacja monituje cię, że zalegacie ze sprawozdaniem. odpisz, że nie było możliwości w określonym przez nich czasie przygotować raportu. Dodaj, że cała ta biurokracja jest bez sensu i zabiera tylko czas, który można by przeznaczyć na ważniejsze sprawy, którymi zajmuje się wasza organizacja.
6. Nie przesyłaj sprawozdania tylko zapotrzebowanie na dalsze środki.

Dotacje od przedsiębiorstw

Dotacje od przedsiębiorstw mogą pochodzić od małych lokalnych przedsiębiorstw, miejscowych oddziałów dużych przedsiębiorstw, wielkich korporacji lub fundacji sponsorowanych przez przedsiębiorstwa. Zwracanie się do tych instytucji może być efektywnym sposobem pozyskania funduszy na konkretne programy czy wsparcie dla organizacji.

Tak jak w przypadku innych metod pozyskiwania funduszy tak i w tym przypadku rozwijanie kontaktów i relacji z ludźmi jest bardzo ważne. Jednym ze sposobów zainicjowania i podtrzymania osobistego zaangażowania ludzi pracujących w biznesie i samorządzie jest wciągnięcie ich do prac w zarządzie organizacji. Pamiętajmy, że często są to ludzie, którzy mogą zaoferować nam swoją pomoc i prawdopodobnie mają dostęp do funduszy przedsiębiorstwa.

Przed przystąpieniem do kampanii dobrze jest rozeznaczyć zainteresowania filantropijne miejscowych przedsiębiorstw. Przez wzgląd na Zarząd, właścicieli, opinię publiczną, każda firma ma jakieś cele, które będzie chciała poprzeć. Skieruj się do tych firm, które twoim zdaniem będą zainteresowane finansowaniem działań Twojej organizacji.

Kroki, wchodzące w skład kampanii skierowanej do przedsiębiorstw są podobne do kroków podejmowanych w przypadku fundacji. Zanim wyślesz list, możesz omówić konkretne zainteresowania firmy z którymś z jej wyższych urzędników. Pomoże Ci to w sformułowaniu listu wstępnego, w którym skoncentrujesz się na konkretnym pomysle lub projekcie. Poza tym, pomoc Ci mogą kontakty osobiste z przedstawicielami przedsiębiorstwa zainicjowane przez dyrektora lub członka zarządu. Po spotkaniu wprowadzającym powinno się wysłać listy z dodatkowymi informacjami lub pełną propozycję.

Aby określić czy przedsiębiorstwo byłoby właściwym sponsorem, możesz rozważyć kilka pytań:

- Czy istnieją jakieś negatywne konsekwencje, przyjęcia funduszy od konkretnej firmy? Np. jeżeli firma ma wątpliwą reputację, czy inni NGO nie będą Cię krytykować za przyjęcie „skażonych” pieniędzy?
- Na ile firma interesuje się problemami środowiska? Czy wykazuje poczucie odpowiedzialności społecznej? Jeżeli tak, to czy można nimi pokierować? Jak firma wspierała organizacje pozarządowe? Czy siebie samą postrzega jako zaangażowaną w sprawy społeczne?
- Jak firma widzi rolę Twojej organizacji?
- Jakie zachęty istnieją obecnie dla prywatnej filantropii i zorganizowanej w kierunku popierania działalności społecznej? Jakie zachęty pomogłyby w otrzymaniu większej pomocy ze strony przedsiębiorstw? Czy można by stworzyć lobby na rzecz stworzenia takich zachęt?

Gotowość przedsiębiorstw do oferowania pomocy finansowej i rzeczowej zależy od ogólnego klimatu ekonomicznego, poziomu wiary w przyszłość, społecznej świadomości problemów oraz dochodów, którymi dysponują przedsiębiorstwa? Jaka jest aktualna sytuacja w tych dziedzinach? Poniżej załączamy przykłady dwóch listów z prośbą o finansowanie a skierowanych do przedsiębiorstw. Pamiętaj, to są tylko wzory; jakikolwiek list od Twojej organizacji powinien odzwierciedlać Wasz własny styl i język.

Wzór listu

Data

Imię i nazwisko

Tytuł

Nazwa firmy

Adres

Szanowny Panie (nazwisko)

Piszę do Pana w związku z bardzo ciekawą możliwością uczestniczenia w konstruktywnych działaniach w niezwykle istotnej dla środowiska naturalnego sprawie, o której (nazwa firmy) powinna wiedzieć.

(W jednym lub dwu krótkich akapitach wyjaśnij sprawę)

Mam nadzieję, że (firma) poprze nas w działaniach które dotyczą (problem lub zagadnienie). (Krótko opisz projekt) Potrzebujemy Państwa pomocy! Podstawowe fundusze na poparcie tego ważnego programu pochodzą z naszych własnych środków, które są już wykorzystane do granic.

Państwa wsparcie dostarczyłoby tak potrzebnej zachęty.

Pozwalam sobie załączyć ostatnie sprawozdanie roczne i szersze informacje o projekcie. Z przyjemnością spotkam się z Panem w dogodnym dla Pana terminie aby omówić naszą działalność i możliwości włączenia się do niej przez (firma)

Zadzwońię do Pana w ciągu następných dwóch tygodni w celu ustalenia spotkania.

Z poważaniem

Imię i nazwisko

Tytuł

Wzór listu

Data

Imię i nazwisko

Tytuł

Nazwa firmy

Adres

Szanowny (imię, jeżeli to już możliwe)

Poprzedniego dnia miałem przyjemność spotkać się z Tobą aby omówić naszą inicjatywę (nazwa projektu) zmierzającego do (działalność lub cel) Załączam propozycję opisującą ten projekt bardziej szczegółowo.

Jak już powiedziałem na naszym spotkaniu, podstawowe środki na ten projekt pochodzą z naszych zasobów (lub wymienić sponsora). Ten projekt nie może być jednak zrealizowany bez pomocy z zewnątrz, zwłaszcza jeżeli (jeden lub dwa aspekty, które mogą być szczególnie interesujące dla firmy) ma wykorzystać w pełni potencjalne możliwości. Prosimy zatem, aby (firma) rozważyła możliwość przekazania nam darowizny w wysokości (ile potrzeba) na wsparcie realizacji tego ważnego projektu.

Chętnie dostarczę wszelkich dodatkowych informacji, które mogą Ci być potrzebne, i wkrótce zatelefonuję do Ciebie, aby poznać relację na naszą propozycję.

Liczmy na przyszłą współpracę z (firma) w zakresie ochrony środowiska w (region/kraj)

Z poważaniem

Imię i nazwisko

Tytuł

Sponsorzy zagraniczni

Oprócz fundacji międzynarodowych mogą istnieć także inni zagraniczni sponsorzy, do których można się zwracać o bezpośrednie wsparcie. Wiele krajów rozwiniętych utrzymuje programy pomocy, które obejmują również finansowanie ochrony środowiska i podobne temu działania.

Dostęp do sponsorów zagranicznych można uzyskać poprzez firmy międzynarodowe, biura podróży, ambasady w Twoim kraju i innych większych krajach w Twoim regionie, lub od innych organizacji pozarządowych, posiadających informacje na temat sponsorów zagranicznych. Być może w miejscowym hotelu można by wydać przyjęcie dla zagranicznych biznesmenów lub grup turystycznych. Można by wykorzystać taką imprezę dla wyjaśnienia pewnych problemów, opisanie własnej organizacji, omówienia sposobów udzielenia pomocy.

W niektórych przypadkach dotacje zagraniczne mogą nadchodzić poprzez organizację pośredniczącą. Taka organizacja chętnie zrobi to dla Was bez pobierania dodatkowej opłaty; może to być dobry partner dla dalszych działań Twojej organizacji.

Jeśli bierzesz pod uwagę fundusze z agencji d/s pomocy rządów obcych (np. Amerykańska Agencja d/s Rozwoju Międzynarodowego), pamiętaj, że sprawozdawczość i inne wymagania mogą być kłopotliwe. Zapoznaj się ze wszystkimi możliwymi restrykcjami i wymaganiami, zanim wybierzesz ten rodzaj pomocy. Zwykle dostęp do środków z agencji rządowej uzyskuje się przez ambasadę lub konsulát kraju. Należy zatem najpierw skontaktować się z ambasadą w celu zebrania informacji na temat form pomocy, czy w ogóle taka forma istnieje?

Finansowanie przez rząd (własnego kraju)

Biorąc pod uwagę finansowanie ze źródeł rządowych, możesz zadać sobie następujące pytania w celu wyjaśnienia potencjalnych możliwości i przeszkód.

- Jaką rolę według rządu odgrywają miejscowe NGO?
- Jak widzi on rolę sektora NGO w rozwiązywaniu problemów społecznych?
- Jakie funkcje nadzorcze chciałby pełnić rząd wobec działalności organizacji pozarządowych? Takiej samej działalności przedsiębiorstw?
- Jakie mogą zaistnieć relacje między taką działalnością a dotychczasowymi działaniami sponsorowanymi lub wspieranymi przez rząd?
- Jakich zachęt mógłby udzielić rząd dla promocji takich działań? (np. ulgi czy zwolnienia podatkowe).

- Jaką swobodę działania dopuszcza rząd? Jakie stosuje ograniczenia wobec organizacji pozarządowych, które działają równoległe z programami rządu (lub są dla nich konkurencyjne)?
- Na których szczeblach biurokracji ograniczenia rządowe ujawniają się szczególnie ostro? Do jakiego stopnia są one sztywne lub elastyczne?

Bez względu na to, czy fundusze rządowe są dostępne czy też niedostępne, rozważ możliwości wspólnej pracy z rządem/samorządem lokalnym przy programach dających obopólne korzyści. Być może wasze różne zdolności mogą się wzajemnie uzupełniać, obniżając jednocześnie koszty Twojej organizacji.

Imprezy specjalne

Imprezy specjalne mogą być cennym sposobem uzupełnienia dochodów z innych źródeł. Nie można jednak polegać wyłącznie na nich. Mimo, że wiele organizacji i ich aktywiści lubią je przygotowywać, imprezy specjalne angażują stosunkowo dużo czasu pracowników i działaczy; poza tym mogą być drogie i w rezultacie pociągać za sobą więcej wydatków niż wyniesie realny dochód. Dlatego imprezy należy planować starannie a wszystkie potrzeby finansowe muszą być określone szczegółowo. Kluczem do powodzenia imprezy specjalnej jest zebranie przed jej przeprowadzeniem jak największej ilości środków.

Imprezy specjalne mogą:

- być źródłem nowych ochotników dla organizacji;
- rozwijać pracę zespołową pośród pracowników i członków zarządu;
- zwiększać oddźwięk społeczny i zainteresowanie Twoją organizacją oraz jej działaniami i problemami;
- pomagać ochotnikom poczuć się w organizacji jak u siebie.

Istnieje nieskończona liczba różnego rodzaju imprez specjalnych, które Twoja organizacja może zorganizować; poniżej podajemy parę przykładów. Zanim zdecydujesz się na jakieś imprezy, oceń je dokładnie i sprawdź, czy są odpowiednie i rokują powodzenie - biorąc pod uwagę mocne strony organizacji, rynek, klientów, konkurencję i warunki działania.

Zachowaj szczególną uwagę planując terminy imprez specjalnych; nie chcesz zapewne, żeby nakładały się one na inne ważne zobowiązania organizacji, święta narodowe czy miejscowe, lub inną dużą imprezę specjalną organizowaną przez inną grupę.

Przykładowe pomysły na imprezę specjalną

- Kiermasze darowanych dzieł sztuki
- Aukcje towarów i usług
- Kiermasz własnych wypieków
- Wycieczki statkami spacerowymi
- Kiermasz książek
- Benefisowe występy sław
- „Dzień porządków”
- Piknik
- Koncerty
- Wieczorki taneczne
- Przyjęcia
- Zabawy w stylu...
- Imprezy z okazji głównych świąt
- Jarmarki
- Wspólne imprezy ze znaną firmą
- Przedstawienia lalkowe i teatralne
- Loterie
- Recitale
- Sponsorowane rajdy, biegi, zawody pływackie
- Wyprzedaż używanych książek

Zorganizuj u siebie „burzę mózgów” i poszukaj pomysłów na inne imprezy, które może przygotować Twoja organizacja.

Sprawy związane z ustalaniem cen biletów na imprezy specjalne.

Po wybraniu typu imprezy, być może trzeba będzie ustalić ceny biletów. Należy wziąć pod uwagę następującą listę dziesięciu elementów.

1. Ile chcielibyśmy zarobić podczas imprezy?
2. Jakie wpływy byłyby zaakceptowane wzięwszy pod uwagę wielkość miejscowości?
3. Jaki jest status ekonomiczny naszej publiczności?
4. Ile ludzie płacili za podobne imprezy w ciągu ostatnich dwóch lat? Ile płacili za nasze imprezy?
5. Na czym polega wyjątkowość Waszej imprezy?
6. Za co jeszcze ludzie będą musieli zapłacić, żeby wziąć udział w naszej imprezie: noclegi, posiłki itd.
7. Jak jeszcze możemy generować dochód w trakcie imprezy? (np. sprzedaż koszulek)?
8. W jaki sposób wysoka cena może wpłynąć na opinię o nas i naszej organizacji?

9. Jakie są koszty własne imprezy?

10. Ile pieniędzy możemy zaryzykować jako koszt zorganizowania imprezy?
Jak wielkie poniesiemy straty jeżeli nie osiągniemy zakładanych wpływów?

Powodzenie imprez specjalnych w dużej mierze zależy od oddźwięku społecznego, jaki wywołały. Aby zapewnić sobie najlepsze nagłośnienie w środkach masowego przekazu, pomóż sobie poprzez rozesłanie informacji do środków przekazu. Nie wszystkie imprezy specjalne wymagają całej poniższej listy, wybierz pozycje odpowiednie dla Twojej organizacji.

Harmonogram informowania środków masowego przekazu

- 6 do 10 tygodni przed imprezą: Wyślij pocztą zaproszenia lub zawiadomienia.
- 4 tygodnie przed: Daj ogłoszenie do radia, telewizji, jeżeli przyjmują takie ogłoszenia bezpłatnie
- 3 tygodnie przed: Zamieść ogłoszenia o imprezie w gazecie
- 2 tygodnie przed: Postaraj się o wydrukowanie artykułu o imprezie lub ludziach, którzy w niej uczestniczą.
- 1-2 tygodnie przed: Zamieść ogłoszenie w gazetach lokalnych i tygodnikach.
- Dzień poprzedzający: Sfinansuj nagłośnienie wydarzenia: załatw osoby towarzyszące dziennikarzom
- Tydzień po imprezie: zamieść materiały o wynikach imprezy; wyślij do środków masowego przekazu listy z podziękowaniami za nagłośnienie sprawy.

Zaproszenia które rozsyłasz mają charakter propagandowy. Zaproszenia powinny zawierać dostateczną ilość szczegółów, tak aby każdy mógł łatwo uczestniczyć w organizowanej przez Ciebie imprezie. Jeżeli nie jest to impreza o wyjątkowym charakterze, ludzie nie zadadzą sobie zbyt wiele trudu w celu uzyskania dodatkowych informacji. Jeżeli natomiast zaproszenia będą zawierały następujące informacje, ludzie nie będą mieli kłopotu z wzięciem udziału w Twojej imprezie.

Informacje do zaproszenia

Data:

Godzina:

Miejsce:

Cena:

Organizacja sponsorująca:

Miejsce i termin zakupu biletów:

Nazwa imprezy:

Gospodarz imprezy (jedna osoba):

Informacje pod nr tel/fax:

Jak zgłaszać udział:

Krótki opis celu imprezy:

Krótki opis programu (harmonogramu) imprezy

Wymagany strój:

Możliwość podjęcia pracy społecznej lub wpłaty dotacji:

Pamiętaj, imprezy specjalne mogą być źródłem przyjemności. Postaraj się opracować bardzo dokładny budżet, myśl twórczo: pomoże Ci to zwiększyć wpływy.

Przedsięwzięcia gospodarcze

W odróżnieniu do dotacji pieniężnych, gdzie dający nie spodziewa się niczego w zamian, przedsięwzięcia gospodarcze oznaczają wymianę dóbr lub towarów pomiędzy Twoją organizacją a społeczeństwem. W tej części omawiamy dwa różne typy przedsięwzięć gospodarczych:

1. Marketing i udzielanie licencji
2. Darowizny specjalne
3. Inne mechanizmy finansowe

Marketing i udzielanie licencji

Wiele organizacji pozarządowych działających w na różnych polach wypracowało twórcze metody pozyskiwania środków, polegające na marketingu artykułów rynkowych lub na udzielenie licencji na użycie ich nazwy oraz znaku firmowego na produktach wyprodukowanych przez inne firmy.

Darowizny specjalne

Zdarza się, że osoby prywatne deklarują chęć darowania wysokich kwot, stosowana jest wtedy osobista wizyta członka zarządu lub działacza społecznego u hojnego dawcy. Wysokie darowizny od osób fizycznych nazywane są darowiznami specjalnymi. Często dobrze zorganizowane kampanie zmierzające do darowizn specjalnych przyniosły maksymalny dochód przy minimalnym koszcie. Kluczem do powodzenia takiej kampanii jest udział członków organizacji i innych wpływowych członków miejscowej społeczności, którzy zechcą poświęcić swój czas i energię. Jeśli pozyskaliśmy już specjalnego darczyńcę, wyrazy osobistego zaangażowania takie jak nieformalne listy informujące darczyńcę o postępach programu są niezwykle ważne dla podtrzymania wzajemnych stosunków.

Inne mechanizmy finansowe

Dzierżawa usług

Przepisywanie tekstów na edytorach, szkolenie, czy nawet odpłatne oddawanie w użytkowanie na godziny takiego sprzętu jak koparki, często było przedmiotem ofert niektórych organizacji pozarządowych w stosunku do innych organizacji lub agencji. Może to być jeden ze sposobów bezpośredniego wspierania działalności takiej jak prowadzenie warsztatów lub programu szkoleniowego, może to być również częściowe pokrycie kosztów urządzeń biurowych. Każda organizacja pozarządowa powinna się upewnić, że jest w stanie całkowicie zaspokoić swoje własne potrzeby zanim zdecyduje się na wydzierżawienie usług lub sprzętu innym stronom.

Programy przynoszące dochód

Pewne działania można prowadzić tak jak działalność gospodarczą, o ile tylko nie zagrażają one statutowi organizacji jako organizacji pozarządowej i nie wymagają zbyt wielkich nakładów na początku działalności oraz w czasie jej prowadzenia.

Wkłady rzeczowe i obniżki cen

Jak już poprzednio powiedzieliśmy, niektórzy ludzie, firmy i inne organizacje wnoszą wkłady rzeczowe. Nie należy lekceważyć tego rodzaju wsparcia. Wiele organizacji skorzystało z ochotników, sprzętu (np. komputery od IBM, koparki od firmy Xerox itd.) i innych form pomocy zamiast dotacji pieniężnych.

Podsumowanie

Pozyskiwanie funduszy jest sposobem w jaki organizacje pozarządowe i inne organizacje niedochodowe zdobywają przychody. Strategie pozyskiwania funduszy różnią się między sobą znacznie jeśli chodzi o ich długoterminową stabilność, wymagany wkład gotówkowy, zdolność tworzenia dochodu oraz wykonalność. W procesie zdobywania funduszy koniecznym jest opracowanie materiałów, które mają przekonać sponsorów do wsparcia Twojego programu i organizacji. Przedstawiony powyżej materiał sprawi że będziesz potrafił zaplanować program pozyskiwania funduszy i przygotować jego budżet, porównać wykonalność różnych programów i uczynić pierwszy krok w kierunku samowystarczalności finansowej Twojej organizacji.

ROZDZIAŁ V

Podstawy promocji i tworzenia
wizerunku organizacji
w środowisku lokalnym
i w regionie

Tematyka:

1. Czy warto się promować?
2. Definicje pojęć i różnice pomiędzy: reklamą, promocją a oddziaływaniem społecznym
3. Strategie informacyjne
4. Tożsamość organizacji - tworzenie „zestawu do oddziaływania społecznego”
5. Kontakty bezpośrednie - rekrutacja działaczy społecznych, wolontariuszy, tworzenie koalicji
6. Dobra współpraca ze środkami masowego przekazu

Celem tego zagadnienia jest przekazanie informacji na temat możliwości i korzyści wynikających z promocji i wdrażania programu oddziaływania społecznego w organizacji oraz wypracowanie praktycznych umiejętności tworzenia materiałów, które będą przedstawiały organizację szerokiemu społeczeństwu, będą służyły promowaniu jej sukcesów i osiągnięć wśród społeczności lokalnych. Istotną kwestią jest również pozyskanie umiejętności tworzenia koalicji i współpracy z innymi organizacjami działającymi w podobnym obszarze, świadczącymi usługi na rzecz społeczności oraz znajomość zasad tworzenia dobrych stosunków i współpracy z massmediami.

Oddziaływanie społeczne

Podstawowe zasady

- „Zestaw do oddziaływania społecznego” ułatwia interakcję ze społeczeństwem i środkami masowego przekazu.
- Koalicje mogą podejmować działania, których nie mogą wykonać pojedyncze organizacje, ale koalicje nie są dobre na wszystko.
- Działacze społeczni/wolontariusze są podstawowymi zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych.
- Dobre stosunki ze środkami masowego przekazu muszą być kultywowane, jeżeli zależy nam na stosownym nagłośnieniu działań organizacji.

Zagadnienia

1. Określenie potencjalnych beneficjentów programów oddziaływania społecznego.
2. Tworzenie „zestawu oddziaływania społecznego”.
3. Rekrutacja ochotników/wolontariuszy.
4. Tworzenie koalicji.
5. Skuteczne relacje ze środkami masowego przekazu.

Umiejętności i ich zastosowanie

- Nauczysz się, jak zaprojektować i przygotować zestaw do oddziaływania społecznego.
- Nauczysz się technik, które pozwolą Ci efektywnie pracować z ochotnikami.
- Nauczysz się planować i przeprowadzać kampanie prasowe.

Podstawowe terminy

Beneficjenci - ludzie lub organizacje, którzy/które pośrednio lub bezpośrednio odnoszą korzyść z działań Twojej organizacji

Koalicja - kilka organizacji działających razem dla osiągnięcia wspólnego celu

Oddziaływanie społeczne - programy, które skierowane są na zewnątrz, które informują i szkolą społeczeństwo oraz mu służą.

Ochotnicy/wolontariusze - ludzie, którzy poświęcają Twojej organizacji swój czas i energię, nie spodziewając się wynagrodzenia.

Określenie potencjalnych beneficjentów programów oddziaływania społecznego

Naczelnym programem oddziaływania społecznego jest kształcenie i informowanie społeczeństwa oraz służenie mu. W odróżnieniu od pozyskiwania funduszy, gdzie głównym celem jest znalezienie wsparcia dla organizacji zewnątrz, głównym celem oddziaływania społecznego jest służenie społeczeństwu. Przekonasz się jednak, że kiedy służyysz społeczeństwu, społeczeństwo Ci również pomoże. Dobry program oddziaływania społecznego jednoczy społeczność miejscową oraz pomaga znaleźć nowych sponsorów, członków lub ochotników.

Oddziaływanie społeczne wykorzystuje wiele z tych umiejętności, którym poświęcone były poprzednie rozdziały. Musisz mieć jasne poczucie misji swojej organizacji oraz umieć przedstawić tę misję potencjalnym beneficjentom e-deklaracji. Poprzez beneficjentów masz na myśli tych ludzi lub te organizacje które odnoszą korzyści z działania Twojej organizacji. Zidentyfikowanie powiązań pomiędzy poszczególnymi działaniami a beneficjentami pozwoli ci ocenić zmiany lub wyniki związane z każdym beneficjentem, wejść w nowe układy i zagwarantować użyteczność działań lub programów.

Beneficjenci Waszej organizacji

Wróć do celów strategicznych wyznaczonych w swoim planie strategicznym. Cele te odzwierciedlają sposoby, za pomocą których Wasza organizacja stara się wypełnić swoją misję. Działania zaplanowane do spełnienia tych celów dają korzyści osobom indywidualnym, środowisku oraz innym organizacjom.

Pośród ewentualnych korzyści, które można osiągnąć znajduje się większa wiedza naukowa, nowe możliwości badawcze dla studentów, lepsze zarządzanie ochroną środowiska oraz wsparcie dla innych programów. Na przykład, jeśli prowadzicie badania dzikiej przyrody, może to przynieść korzyści naukowcom w kraju i za granicą, miejscowym uniwersytetom, Ministerstwu Ochrony Środowiska oraz samej waszej organizacji.

Pomyślny program oddziaływania społecznego zaczyna się od określenia jego potencjalnych beneficjentów; arkusz roboczy A pomoże Ci w tym procesie.

Arkusz roboczy A

Beneficjenci Waszej organizacji

Dla każdego celu ujętego w Twoim planie strategicznym, przedstaw aktualnych bezpośrednich i pośrednich beneficjentów.

Cel	Kto odnosi korzyści?	Jaka to korzyść?
1.		
2.		
3.		

Tworzenie zestawu do oddziaływania społecznego

Zestaw do oddziaływania społecznego jest narzędziem informacyjnym dla członków i wolontariuszy Twojej organizacji, którego mogą oni używać kiedy spotkają się z ludźmi spoza organizacji. Zestaw zawiera pewne elementy, które mają poinformować społeczeństwo o misji organizacji, problemach, środowisku w którym działacie. Zestaw zawiera również elementy, z których bezpośrednio może korzystać organizacja, takie jak karty sponsorów, ochotników, karty członkowskie.

Dobry zestaw do oddziaływania społecznego powinien zawierać następujące elementy:

- Deklaracja.
- Skrót deklaracji.
- Przykładowe pytania i odpowiedzi na temat Twojej organizacji.
- Informacje na temat historii, członków, osiągnięć i przyszłych działań organizacji.
- Wizytówki organizacji.
- Karta sponsora.
- Karta zgłoszenia, deklaracja członkowska.
- Karta ochotnika.

Stwierdzisz, że zestaw oddziaływania społecznego jest szczególnie użyteczny dla nowych członków, kiedy przygotowują się do spotkania z potencjalnymi sponsorami i środkami masowego przekazu.

Arkusze robocze B – Zestaw oddziaływania społecznego

Zbierz następujące materiały do zestawu oddziaływania społecznego. Niektóre rzeczy są już gotowe, wcześniej przygotowane.

Deklaracja

Szczegółowe informacje na temat przygotowania deklaracji znajdują się w rozdziale Pozyskiwanie funduszy. Jeżeli deklaracja nie została przygotowana wcześniej, wykorzystaj informacje z tego rozdziału.

Skrócona deklaracja

Skróć deklarację tak aby otrzymać jedną lub kilka wersji skróconych. Np. deklaracja na jedną stronę może być skrócona do jednego paragrafu lub jednego, dwóch zdań. Zastanów się jak wykorzystać informacje z rozdziału 2 do przygotowania jednozdaniowej deklaracji

Przykładowe pytania i odpowiedzi na temat Twojej organizacji

Wymień pięć do dziesięciu pytań na temat Twojej organizacji lub tego konkretnego programu. Zapisz odpowiedzi na te pytania i przećwicz ich udzielanie w sposób jasny i zwięzły.

Pytanie 1:

Odpowiedź 1:

Pytanie 2:

Odpowiedź 2:

Pytanie 3:

Odpowiedź 3:

Pytanie 4:

Odpowiedź 4:

Pytanie 5:

Odpowiedź 5:

Pytanie 6:

Odpowiedz 6:

Pytanie 7:

Odpowiedź 7:

Możesz również uwzględnić informacje dotyczące historii, członków, osiągnięć, przyszłych zamierzeń organizacji:

Te informacje mogą być gromadzone na kilka różnych sposobów

- zbieraj wycinki prasowe na temat Twojej organizacji
- przeprowadzaj wywiady z członkami, którzy należą do organizacji od dawna, aby przygotować ustną historię organizacji
- przejrzyj plan strategiczny w celu określenia przyszłych działań.

W każdym zestawie powinno się znaleźć po kilka sztuk następujących kart, formularzy:

- wizytówki organizacji
- karty sponsorów
- karty zgłoszenia/członkostwa
- karty ochotników - ułóż tę kartę na wzór kwestionariusza osobowego.

Masz się dowiedzieć jakie jest wykształcenie, kwalifikacje, umiejętności ochotnika oraz kiedy może pracować dla organizacji. Zamieść tam również aktualny adres i numer telefonu.

Rekrutacja ochotników/wolontariuszy

Z wielu względów rekrutacja wolontariuszy jest strategią zdobywania „zasobów”. Rzadko personel płatny może wykonać całą robotę i rzadko organizacja pozarządowa ma wystarczające zasoby, aby opłacić duży personel. Wolontariusze stanowią zasoby ludzkie, których pomoc może odciążyć zapracowany personel. Poza tym, kiedy wolontariusze prowadzą programy oddziaływania społecznego lub aktywnie w nich uczestniczą, służą wzorem dla innych ludzi, którzy mogą przystąpić do organizacji. Ta część poradnika wyjaśnia podstawowe zasady rekrutacji, skąd brać wolontariuszy, jak organizować ich pracę i jak ich wynagradzać.

Zastanówmy się dlaczego ludzie poświęcają „na ochotnika” swój czas. Poniższe motywy mają również odniesienie do pozyskiwania funduszy, aby wytłumaczyć dlaczego ludzie dają pieniądze.

1. Zostali zaproszeni przez kogoś, kogo szanują, komu są winni przysługę, albo na kogo chcą wywrzeć wpływ.
2. Sądzą, że mogą wyeliminować problem, z którym walczy organizacja.
3. Sami kiedyś ucierpieli przez problemy, z którymi walczy organizacja.
4. Współpraca z organizacją może być interesująca lub podnosić prestiż.
5. Ich pracodawca mógł zażądać od nich lub zaproponować im, takie usługi, próbując kształtować obraz firmy w oczach społeczeństwa.

Zasady rekrutacji

Poniżej podajemy ogólne reguły, jak angażować ludzi do swojej organizacji:

1. Odwołaj się do osobistych interesów.

Ludzie chętnie biorą udział w działaniach, jeżeli uważają, że będą one dla nich osobiście wartościowe lub satysfakcjonujące. Mogą również wstąpić do organizacji, jeżeli mogą z tego odnieść korzyść zawodową, umocnić podstawę do walki przeciw wspólnemu wrogowi, mieć poczucie, że spełniają obowiązek moralny.

2. Staraj się żeby Cię widziano.

Oddziaływanie społeczne musi mieć związek z każdym aspektem programu. Twoja organizacja powinna regularnie robić rzeczy, które umieszczają ją na widoku publicznym i dają ludziom okazję do wstąpienia do niej. Może się okazać, że ludzie Ciebie szukają.

3. Werbuj do działania a nie na zebrania.

Zbyt często potencjalnym ochotnikom mówi się od razu kiedy jest następne zebranie i jeżeli zebrania są główną formą działalności Twojej organizacji, ilość członków może spadać. Werbując do działania, zyskujesz ludzi którzy lubią działać, a nie zawodowych uczestników zebrań.

4. Posiadaj jeden stały program dla początkujących ludzi.

Nowi członkowie często czują się osamotnieni, ponieważ nie wiedzą zbyt wiele na temat problemów, którymi zajmuje się organizacja, nie rozumieją również języka technicznego i skrótów, które przewijają się w rozmowach. Kiedy werbujesz nowych członków, ważne jest, aby dać im coś, przez co poczują się użyteczni. Zestaw informacji pomoże im się szybko przeskolić, mogą oni wtedy te same informacje przekazywać dalej, rozmawiając z przyjaciółmi o swojej nowej organizacji.

Etapy rekrutacji ochotników lub nowych członków

1. Przygotuj się

Skorzystaj z zestawu oddziaływania społecznego, aby przygotować to, co powiesz i jak odpowiesz na pytania. Kiedy poznasz nowego potencjalnego członka, przypomnij sobie co wiesz na temat tej osoby, jego/jej zainteresowań, doświadczenia, przeszłości zawodowej, rodziny i wszystkiego innego, co pomoże Ci określić jego/jej zainteresowania.

Jeżeli rozmawiasz z osobą, której nie znasz, musisz ściśle trzymać się norm kulturowych, dotyczących rozpoczęcia rozmowy z osobami obcymi. Jeśli naruszysz te normy Ty i Twoja organizacja wypadniecie źle,

2. Znajdź wspólne zainteresowania i doświadczenia

Możesz wywołać atmosferę wiarygodności w rozmowie z potencjalnym

członkiem odnajdując wspólne zainteresowania i doświadczenia. Czy macie cokolwiek wspólnego: sąsiadów, szkołę, pracę, przyjaciół, kościół, organizacje społeczne?

3. Słuchaj

Zachęcaj ludzi do mówienia, określ jakie są ich interesy, na czym im zależy. nawiąż kontakt. Jeżeli będziesz tylko mówić, nie uda Ci się zrobić żadnej z tych rzeczy. Słuchając wyciągniesz informacje i wyrazisz własne zainteresowania. Słuchanie to nie tylko nie mówienie. To zadawanie ludziom dobrych pytań i używanie ich odpowiedzi dla lepszego ich zrozumienia.

4. Agituj

Staraj się rozbudzić ich zainteresowania do tego stopnia, żeby zgodzili się Ci pomóc. Agitowanie nie oznacza bycia agresywnym i nieznośnym. Ludziom zdarza się wpadać w gniew: ty chcesz skierować ich gniew na problem, a nie na Ciebie. Nie możesz zachowywać się agresywnie zwłaszcza w kontaktach z przyszłymi ochotnikami; większość ludzi nie lubi współpracować z kimś kto „się rozpycha”, nawet w słusznej sprawie.

5. Uzyskaj zobowiązanie

Nie kończ rozmowy nie uzyskawszy jakiegoś zobowiązania. Masz nadzieję, że osoba jest zainteresowana pracą ochotnika, albo jeszcze lepiej, zostania członkiem. Jeżeli osoba się waha, zaoferuj jej materiały, albo zaproponuj jej spotkanie winnym terminie.

6. Rób następne kroki. Idź za ciosem

Nic tak nie działa na ludzi, jak w porę zrobiony następny krok, chyba dlatego, że tak naprawdę mało kto z nas tak robi. Dopilnuj aby Twój system administracyjny pilnował spotkań z ludźmi, tak żeby można było do nich wrócić w ustalonym terminie. Jeżeli werbujesz ludzi na jakąś imprezę lub wydarzenie, czekaj na ich przyście a potem przedstaw ich innym. Niedobrze jest zarobić wiele zamieszania rekrutując ludzi, a kiedy naprawdę pojawiają się, zlekceważyć ich.

Gdzie rekrutować ochotników:

- zebrania miejskie;
- imprezy sportowe;
- imprezy specjalne zorganizowane przez Twoją organizację;
- praca;
- szkoła
- kościół
- grupy o podobnych zainteresowaniach;
- zebrania stowarzyszeń zawodowych;

- zebrania związkowe;
- kluby seniora;
- festyny i jarmarki.

Wskazówki do pracy z ochotnikami

Prawdopodobnie stwierdzisz, że wiele z podanych poniżej sugestii odnośnie pracy z ochotnikami, można zastosować wobec personelu lub członków organizacji.

- Traktuj ich jak równoprawną, ważną część organizacji;
- Daj im pisemne zakresy zadań, które są jasne i konkretne;
- Pomóż im zrozumieć jak ich wysiłki pomagają w realizacji ogólnej misji organizacji
- Próbuj dawać im zadania, w których mogą wykorzystać swoje naturalne talenty lub doświadczenia tak, aby mogli odnieść sukces.
- Przeszkól ich w wykonywaniu zadań, nie zostawiaj ich samych sobie
- Kiedy zrobią coś dobrze - chwal ich;
- Nie chwal jeżeli sobie na to nie zasłużyli;
- Oceniaj przy ich pomocy pracę, którą wykonali; nie oceniasz ich jako osób;
- Jeżeli ochotnik nie wywiąże się należycie z zadań, których się podjął, nawet po zastosowaniu powtórnego szkolenia - wyłącz go z tego zadania i daj mu nowe, które zmaksymalizuje jego wkład.
- Rozmawiaj z nim otwarcie o problemach i zadaniach. Nie ukrywaj przed nim szczegółów, o których i tak się dowie.
- Określaj jasno wymogi czasowe i honoruj je. Nie zakładaj, że skoro powiedzieli, że mogą Ci dać cztery godziny w sobotę, to znaczy, że naprawdę mogą Ci dać osiem godzin.
- Respektuj ich inne obowiązki. Ochotnicy mają jeszcze jakieś życie poza organizacją;
- Zwracaj im niezwłocznie poniesione przez nich wydatki
- Poznaj ich osobiście i pokaż im, że interesujesz się nimi jako wyjątkowymi ludźmi.
- Postaraj się, żeby praca szła wesoło i z humorem.

Nagrody, które można zaoferować ochotnikom

Poniższa lista oferuje pewne sposoby, aby uhonorować wkład ze strony ochotników.

Zauważ, że nie wszystkie z nich wymagają nakładów pieniężnych.

- „Dziękuję”
- Uśmiech
- Kubek do kawy z nazwą organizacji
- Znaczkę organizacyjną

- Uniform
- List dziękczynny
- List z wyrazami uznania skierowany do rodziny, pracodawcy, kościoła
- List rekomendacyjny do przyszłego pracodawcy
- Wycinki prasowe
- Czapki firmowe
- Przyjęcie dla ochotników
- Nadanie zwiększonej odpowiedzialności przy planowaniu i realizacji programu
- Umożliwienie brania udziału w szkoleniu przeznaczonym dla pracowników płatnych
- Pozytywna atmosfera pracy
- Bezpośrednie wyrażenie opinii na temat wykonanej pracy
- Efektywny nadzór.
- Pochwała
- I jeszcze raz DZIĘKUJĘ!

Zastosowanie tej lekcji

Kiedy wrócisz do organizacji z tych warsztatów, być może zechcesz zorganizować sesję „burzy mózgow”, aby poszukać sposobu rekrutacji ochotników. Aneks B podaje procedury przeprowadzenia sesji „burzy mózgow”, a arkusz roboczy C jest kwestionariuszem do rekrutacji członków. Jeżeli organizacja ma już dostateczną ilość ochotników zorganizuj „burzę mózgow” żeby określić sposoby bardziej efektywnego ich wykorzystania.

Arkusz roboczy C – Rekrutacja ochotników - ustalanie procesu

Ochotnicy są bardzo ważnym czynnikiem dla osiągnięcia sukcesu przez Twoją organizację. Często ilość pracy będzie przekraczała nasze możliwości. Aby pomyślnie przeprowadzić rekrutację musicie przygotować organizację. Poniżej przedstawione pytania mają na celu pomóc w skutecznym wykorzystaniu ochotników i zajęciu się sprawami zarządzania.

1. Do jakich programów i projektów potrzebujecie ochotników w waszej organizacji? Jak długo będzie trwała ta praca?
2. Jakiego rodzaju ochotników będziecie potrzebowali do pomyślnego wykonania pracy w Waszej organizacji?
3. W jaki sposób znajdziecie ochotników w Waszej społeczności? (Pamiętaj, że należy próbować i być widocznym na arenie publicznej). W jaki sposób zaapelujesz do ich zainteresowań aby umotywić ich do pracy w Waszej organizacji?
4. Jaki proces zastosuje Wasza organizacja aby zdobyć zaangażowanie po-

tencjalnych ochotników? Kto będzie odpowiedzialny za ten proces?

5. W jaki sposób będziesz śledził swoich potencjalnych i zaangażowanych ochotników aby zapewnić im start w organizacji?
6. W jaki sposób będziesz kierował ich pracą i nagradzał ich od momentu, kiedy zaczną pracować dla Was? (np. koordynator pracy wolontariatu, kierownicy programów lub projektów)

Tworzenie koalicji

Koalicja jest „organizacją organizacji” pracujących razem dla osiągnięcia wspólnego celu. Zanim przyjmiesz, że stworzenie koalicji jest za pewno rzeczą dobrą, zastanów się jeszcze raz. Koalicja to jest budowanie siły. Jest tylko jeden powód, żeby poświęcać czas i środki na utworzenie koalicji: skoncentrować siły, żeby zrobić to, czego nie można dokonać siłami jednej organizacji. Poniżej podane informacje podsumowują doświadczenia wielu osób, działających w koalicjach. Zaprezentowano zarówno zalety jak i wady.

Zalety pracy w koalicji

- **Osiąga się to, czego nie można osiągnąć samemu**

Powodzenie w realizacji wielu zadań wymaga dużej liczby ludzi i znacznych środków. Koalicje mogą tworzyć wspólne pule ludzi i środków, aby odnosić ważne zwycięstwa.

- **Buduje się stałą płaszczyznę siły**

Generalnie w liczbie siła

- **Zwiększanie wartości i skuteczności wysiłków organizacji**

Przez swoje zaangażowanie nie tylko pomagasz koalicji zwyciężyć, ale możesz bardziej skutecznie wykonać swoją indywidualną pracę.

- **Wyłonienie nowych przywódców**

Doświadczeni przywódcy mogą zostać poproszeni o przewodzenie koalicji, zwalniając miejsca dla nowych przywódców.

- **Zwiększenie zasobów**

Jeżeli zadanie stojące przed koalicją jest również zadaniem Twojej organizacji, możesz skorzystać bezpośrednio z dodatkowych pracowników i środków.

- **Poszerzenie zakresu działania**

Koalicja może dać okazję Twojej organizacji do działania w zakresie lokalnym lub międzynarodowym, przez co Twoja praca może stać się jeszcze bardziej interesująca i ważna.

Wady pracy w koalicji

- **Oderwanie od innych Twoich programów**

Jeżeli zadanie, które realizuje koalicja nie jest Twoją główną misją, może ono pochłonąć Twój czas i zasoby.

- **Słabi członkowie koalicji, którzy się nie sprawdzają**

Organizacje wiodące i zapewniające większość środków mogą się niecierpliwić, jeżeli któraś ze słabszych grup jest mniej doświadczona i nie radzi sobie z zadaniami.

- **Zbyt wiele kompromisów**

Aby utrzymać spójność koalicji, trzeba czasem iść na ugody, które czasem zmniejszają skuteczność działania.

- **Pojedyncze organizacje nie znajdują uznania**

Jeżeli wszystkie działania podejmowane są w imieniu koalicji, wtedy organizacje, które wkładają więcej środków mają wrażenie, że dostają zbyt mało uznania.

- **Mało ciekawa taktyka**

Organizacje, które lubią taktykę konfrontacji, lubią być widoczne, mogą mieć wrażenie, że subtelna taktyka koalicji jest mało ciekawa aby pociągnąć ich członków.

Możesz znacznie zmniejszyć prawdopodobieństwo niemądrego przyłączenia się do koalicji wykorzystując poniższe pytania do przeprowadzenia analizy zalet i wad.

Pytania dotyczące tworzenia koalicji

1. Kto jeszcze wspiera koalicję?
2. Jaką rolę chce i może odegrać Twoja organizacja?
3. Jaki może być udział Twoich członków?
4. Jak przystąpienie do koalicji może wzmocnić Twoją organizację?

Jeżeli analiza wskazuje, że utworzenie koalicji może być korzystne dla Twojej organizacji, poniżej podajemy kilka sugestii jak zapewnić sobie powodzenie.

Kroki do pomyślnego tworzenia koalicji

Krok 1 – Zaangażuj doświadczoną osobę, która by zarządzała koalicją. Zawsze musi być ktoś, kto odpowiada przed całą koalicją. Osoba taka musi być biegłym politykiem. Najlepiej byłoby zebrać odpowiednią ilość pieniędzy, aby zatrudnić doświadczoną, bezstronną osobę. Ograniczone zasoby pieniężne mogą jednak spowodować, że wykorzystamy osoby zatrudnione w którejś z organizacji członkowskich. W takiej sytuacji osoba wybrana musi zachować bezstronność i nie sprawiać wrażenia, że działa na korzyść swojej organizacji macierzystej.

Krok 2 – Wybierzcie sprawy, które Was jednoczą. Musi być jakaś wspólna sprawa, a nie tylko chęć działania razem nad oddzielnymi programami każdej organizacji.

Krok 3 – Opracuj realistyczny budżet koalicji.

Budżet taki powinien obejmować wszystkie przewidywane wydatki i dochody, konieczne do zrealizowania planu koalicji. Jeżeli pracownicy przychodzą z którejś z organizacji członkowskich, ich wynagrodzenia powinny być ujęte po stronie wydatków, natomiast po stronie dochodów jako wkład rzeczowy. To da członkom lepsze pojęcie o prawdziwym koszcie kampanii prowadzonej przez koalicję.

Krok 4 – Zrozum i uszanuj interesy własne organizacji.

Każda organizacja wnosi do koalicji własną historię, kulturę, plan działania, wartości, filozofię, przywództwo, stosunki. Członkowie koalicji muszą się nawzajem rozumieć, aby budować siłę i unikać niepotrzebnych konfliktów.

Krok 5 – Zgadź się i unikaj niezgody.

Rzadko kiedy wszyscy członkowie zgadzają się we wszystkich sprawach dotyczących koalicji. Koncentrujcie się na wspólnym planie działania, problemach, co do których się zgadzacie. Ustalcie, że będziecie unikali problemów, w których się nie zgadzacie i które nie mają żadnego wpływu na powodzenie koalicji. Jeżeli rozbieżności są zbyt wielkie, współpraca może być niemożliwa.

Krok 6 – Rozgrywaj taktykę w środku koalicji..

Kiedy opracowuje się taktykę koalicji, zwykle trzeba trzymać się z tymi organizacjami które znajdują się bliżej środka. W niektórych momentach kampanii koalicja może przyjąć strategię zachęcania odpowiednich organizacji do niezależnego działania pod swoją własną nazwą, wykorzystując bardziej agresywną taktykę. To może spowodować, że koalicja będzie wyglądała na bardziej spokojną. Takie „niezależne” działanie powinno mieć miejsce tylko za zgodą członków koalicji.

Krok 7 – Zaakceptuj, że każdy wnosi coś innego.

Poszczególne organizacje wnoszą do koalicji różne punkty słabe i mocne. O ile wszyscy członkowie rozumieją i akceptują innych, problemy powinny być minimalne (ale nie znikną zupełnie).

Krok 8 – Określ procedury decyzyjne

Procedury muszą być jasne. Czy każda organizacja będzie miała jeden głos? Co jeśli wkłady nie są równe? Te sprawy muszą zostać wyjaśnione zanim rozpocznie się prawdziwa praca.

Krok 9 – Pomagaj organizacjom załatwić ich własne interesy

Organizacje muszą wierzyć, że z koalicji odnoszą korzyści. Wiele partykularnych interesów, jeżeli się je tylko dobrze zrozumie, łatwo pogodzić z interesem koalicji.

Krok 10 – Sprawiedliwie rozdzielaj wyrazy uznania

Koalicje, które nie przykładają należytej wagi do wyrażania i zdobywania uznania narażone są na walkę wewnętrzną i rozgrywki polityczne. Problemy

te można zmniejszyć poprzez jasne określenie procedur decyzyjnych i zatrudnienie bezstronnego personelu.

Arkusz roboczy D daje Wam sposobność opracowania planu pomyślnego tworzenia koalicji.

Arkusz roboczy D – Opracowanie planu pomyślnego tworzenia koalicji

Odpowiedz na następujące pytania nawiązujące do wcześniej przedstawionych kroków przy opracowywaniu własnego procesu pomyślnego tworzenia koalicji w swoim środowisku.

1. W jaki sposób znajdziesz i zatrudnisz koordynatora koalicji?
2. Jaki wspólny temat zjednoczy działania różnych organizacji?
3. Kto powinien być zaangażowany w opracowanie budżetu? W jaki sposób będziesz kontrolował przychody i wydatki oraz wprowadzał stosowne korekty? W jaki sposób rozdzielisz budżet pomiędzy członków?
4. W jaki sposób się ustali i rozłoży pomiędzy członkami koalicji zadania organizacyjne?
5. W jaki sposób będziesz kierował konfliktami w koalicji, gdyby takie powstały?
6. W jaki sposób będziesz kierował systemem łączności i informacji niezbędnym do utrzymania sprawnie funkcjonującej koalicji? W jaki sposób wprowadzisz zmiany do systemu, kiedy w trakcie działania znajdziesz skuteczniejsze środki dla uzyskania postępu?
7. Jakiego procesu użyjesz, aby pomóc różnym członkom skuteczniej wzajemnie zrozumieć się i zdać sobie sprawę z siły całej koalicji?
8. Jak będzie wyglądał proces podejmowania decyzji? Czy każda organizacja będzie miała jeden głos? Co będzie, jeśli poszczególne organizacje nie dadzą jednakowych środków?
9. Jaki proces przeglądu zostanie zastosowany w celu kontrolowania i śledzenia pracy koalicji aby poszczególni członkowie czuli rozmach i sukces?
10. Jakim zaufaniem będą darzeni członkowie koalicji? Co zrobicie jeśli wysiłki te nie dadzą zamierzonych wyników?
11. W jaki sposób rozpoczniesz ten proces?

Streszczenie lekcji

Tworzenie koalicji jest umiejętnością, którą organizacja może osiągnąć. Przy odpowiednim zaangażowaniu i lojalności osób względem koalicji, i przy jasnym zrozumieniu ról wzajemnych relacji organizacji członkowskich, można zbudować silne koalicje, które mogą osiągnąć to, czego nie może osiągnąć żadna z grup w pojedynkę.

Koalicje same w sobie nie są absolutną, definitywną odpowiedzią na wszelkie problemy. Niektóre problemy trzeba rozwiązać na poziomie lokalnym na skalę jednej organizacji. Duże problemy związane z ochroną środowiska, zwłaszcza te, które wymagają utworzenia lub zmiany ustawodawstwa najlepiej jest rozwiązać poprzez tworzenie silnych koalicji.

Skuteczne kontakty ze środkami masowego przekazu

Środki przekazu mogą być przyjacielem lub wrogiem Twojej organizacji. Aby kultywować przyjaźń, musisz zrozumieć, że dostęp do środków przekazu jest cenny i nie należy go lekceważyć. Zabierz się do pracy nad nagłośnieniem w środkach przekazu, jak do każdego innego poważnego zadania. Zaplanuj, czego potrzebujesz i jak to osiągnąć. Planuj swoje działania, zastanów się jakiego typu nagłośnienie byłoby najbardziej odpowiednie:

- **Konferencje prasowe**

Sesje pytań i odpowiedzi pomiędzy członkami Twojej organizacji, a środkami masowego przekazu.

- **Imprezy z udziałem środków masowego przekazu**

Czasami organizuje się imprezy specjalne dla środków masowego przekazu, ale te nie cieszą się popularnością wśród zawodowych dziennikarzy. Lepiej jest zapraszać ich na imprezy lub działania, które są ogólnie dostępne. Prasa może wtedy porozmawiać z członkami organizacji oraz przekonać się o reakcjach społeczeństwa na Wasze problemy. Przy tego rodzaju imprezach najlepsze nagłośnienie otrzymuje się, jeżeli równocześnie rozdziela się zestawy informacyjne; ktoś z twojej organizacji powinien być zawsze pod ręką, aby wspomóc dziennikarzy zapasowym długopisem, papierem, kasetą, bateriami itd, oraz przedłużaczem.

Artykuły

W prasie zawsze ukazują się artykuły poświęcone konkretnym ludziom i sprawom. Jeżeli planujesz program, który będzie trwał przez kilka miesięcy, upewnij się w miejscowej prasie, czy mają w planie jakieś artykuły, które w jakiś sposób wiążą się z Twoją sprawą. Oni mogą Ci nawet zlecić napisanie takiego artykułu.

Wywiady/występy w programach.

Zarówno radio jak i telewizja szukają nowych ciekawych osób, problemów, punktów widzenia. Postaraj się poznać redaktorów, choćby tylko przez telefon. Wyszukaj w organizacji osobę, która najbardziej się nadaje na rzecznika. Jeżeli wywiady z taką osobą będą na wysokim poziomie środki masowego przekazu mogą ją zapraszać regularnie do takich wywiadów.

Listy do redakcji.

Jest to niedrogi sposób zaistnienia w środkach masowego przekazu. Pisz odpowiedzi na artykuły, które poruszają Waszą problematykę, albo jeśli poruszają sprawę Waszej organizacji, skonsultuj się z kompetentnymi członkami.

Spotkania z kolegami redakcyjnymi.

Gazety w dużych miejscowościach mają raczej kolegia redakcyjne, a nie jednoosobową redakcję. Spotkaj się z kolegium, aby przedstawić im problem, który Twoim zdaniem powinni opisać.

Komunikaty lokalne/tablice ogłoszeniowe.

Niektóre środki przekazu, zwłaszcza drukowane i elektroniczne oferują możliwość zamieszczania darmowych zapowiedzi nadchodzących wydarzeń lub imprez lokalnych, jeśli są one sponsorowane przez organizacje pozarządowe.

Wskazówki jak używać środków masowego przekazu.

1. Przygotuj prasową listę adresów korespondencyjnych i wydrukuj adresy z tej listy na etykietach samoprzylepnych. Trzymaj zawsze pod ręką kilka kompletów etykiet.
2. Próbuj sobie wyobrazić zdjęcia - „motyw na fotografię”. Jeżeli spodziewasz się wizyty prasy, postaraj się, aby otoczenie było atrakcyjne dla fotografa, np. pozdejmuj ze ściany wszystkie przedmioty, które na zdjęciach mogłyby wyglądać tak, jakby wyrastały z czyjejs głowy.
3. Przygotuj informacje dla prasy. Celem takiej informacji jest sprowokować środki masowego przekazu do opisanie Twojej sprawy, a nie opisanie jej za nich. Informacje prasowe dla dzienników, telewizji i radia powinny być otrzymane na dwa do czterech dni przed imprezą. Dla tygodników termin ostateczny przypada trzy do czterech dni przed publikacją. Te dane mogą się różnić w poszczególnych przypadkach. Upewnij się zatem, jakie są wymagania lokalnej prasy i staraj się je spełniać.
4. Po rozesłaniu informacji idź za ciosem. Telefon znacznie zwiększy szansę, że prasa przyjdzie. Czasem informacja mogła być wysłana do niewłaściwej osoby, kiedy indziej perswazja słowna pomaga uzyskać nagłośnienie
5. Sprawdź, kto jest właścicielem środków przekazu. Czasem nagłośnienie

jest sprawą polityczną; jeżeli twoja sprawa jest niepopularna wśród tych, którzy dzierżą władzę nad środkami przekazu, poszukaj innego sposobu dotarcia do społeczeństwa.

Arkusze robocze E, jest listą kontrolną zadań przy pracy ze środkami przekazu. Jej elementy powinny się znaleźć w planach roboczych działań.

Arkusze robocze E

Lista kontrolna do pakietów informacji prasowych

- Czy informacje prasowe są wydrukowane na firmówkach organizacji?
- Czy informacja została przygotowana do rozpowszechniania natychmiast, czy przeznaczona była do przetrzymania i rozpowszechnienia w określonym terminie?
- Czy na samej górze arkusza z informacjami prasowymi zamieszczony jest numer telefonu osoby, z którą można się kontaktować (w ciągu dnia i wieczorem)?
- Czy nagłówek jest krótki i trafny (nie zadawaj sobie zbyt wiele trudu z wymyśleniem nagłówka. Prawdopodobnie środki przekazu i tak nie użyją Twojego)?
- Czy informacja jest wydrukowana podwójną interlinią?
- Czy pierwszy ustęp wyjaśnia kto, co, dlaczego, kiedy i gdzie?
- Czy w drugim i trzecim ustępie wymieniłeś najważniejszych liderów? Czy uprzednio uzgodniłeś to z nimi? (Pamiętaj, to kogo wymieniasz jest decyzją całej organizacji)
- Czy wymieniłeś kilka razy nazwę swojej organizacji?
- Czy wszystkie nazwiska, nazwy, tytuły i organizacje są zapisane prawidłowo?
- Czy na każdym arkuszu jest zaznaczony skrót tytułu? Próbuj ograniczyć informacje do dwóch stron, jeszcze lepiej do jednej.
- Czy temat na fotografię jest zasugerowany? Jeśli tak, wyślij egzemplarz informacji prasowej dla fotoreportera)
- Czy data, godzina i miejsce zostały uzgodnione ze wszystkimi występującymi osobami?
- Czy masz konkurencję wobec środków masowego przekazu? (Na przykład inne ważne wydarzenie)
- Czy pomieszczenie jest wystarczająco duże?
- Czy w pobliżu są aparaty telefoniczne i wystarczająca liczba gniazdek elektrycznych?
- Czy będziesz potrzebował wzmacniaczy i głośników?
- Czy ochotnicy przygotowują i posprzątaj pomieszczenie przed i po konferencji?
- Czy planujesz podawać napoje? Jeżeli tak, to kto się tym zajmie?
- Kto wysyła informacje prasowe?

- Kto telefonuje po wysłaniu informacji prasowych?
- Czy Ci którzy telefonują do prasy, mają do dyspozycji konspekty?
- Czy na konferencji będą potrzebne pomoce wizualne, wykresy, schematy?
- Kto pisze przemówienia poszczególnych osób? Czy są w nich krótkie, trafne sformułowania, które prasa chętnie zacytuje?
- Czy ktoś przygotowuje arkusz pytań i odpowiadzi na przewidywane pytania, które mogą paść na konferencji prasowej?
- Czy mówcy będą mieli czas, żeby przeciwiczyć swoje mowy i odpowiedzi na zadawane pytania?
- Czy przygotowuje się materiały do pakietu informacji prasowych?
- informacje prasowe
- informacje na temat osób występujących
- zestawienie faktów
- historia organizacji
- egzemplarze przemówień
- Czy nazwa Twojej organizacji będzie dostatecznie widoczna na znakach, plakatach, znaczkach, plakatach?
- Kto będzie witał prasę i zachęcał do wpisania w księdze gości?
- Czy ktoś z twojej grupy będzie robił zdjęcia?
- Kto będzie wspierał mówców szczegółowymi informacjami w czasie konferencji prasowej?
- Kto wyśle informacje prasowe tym, którzy nie przyszli na konferencję prasową?
- Kto zatelefonuje do dziennikarzy którzy nie przyszli, ale pilnie potrzebują Waszych informacji, aby je wykorzystać?
- Czy wyznaczono ochotników, którzy będą polowali na wzmianki i informacje o Waszych mediach?
- Czy do wszystkich mówców i ochotników zostaną wystosowane listy z podziękowaniami?

Konferencja prasowa

Konferencja prasowa:

- Jest zawsze formalna
- Służy do przekazania ważnych, aktualnych informacji
- Organizowana jest w dostępnym miejscu
- Bardzo ważny jest wystrój sali
- tło (logo)
- „wizytówki” na stole prezydyjnym
- nogi siedzących za stołem prezydyjnym są niewidoczne
- żadnych zbędnych przedmiotów na stole prezydyjnym

- Dziennikarze (goście) powinni dostać:
- informację prasową
- teczki z dodatkowymi informacjami (nie więcej niż 5 kartek)
- Za stołem siedzą maksymalnie trzy osoby (najlepiej dwie)
- Osoby „towarzyszące” w umiarze - nigdy za stołem prezydyjnym
- Obowiązuje formuła Pan/Pani
- Prowadzący zna jak najwięcej gości

Konferencje prasowe mają swój rytuał:

- Nie trwają dłużej niż godzinę.
- Są poprzedzone rozesłaniem zaproszeń, które mówi o czym i z czym udziałem się odbędzie (+ gdzie i kiedy)

Program:

1. Prowadzący otwiera (nie później niż 10 minut po planowanym czasie)
 - przywitaniem,
 - przedstawieniem uczestników.
2. Główny uczestnik lub prowadzący przedstawia temat (nie dłużej niż 5 minut)
3. Właściwy przekaz: główny uczestnik lub ekspert informuje (nie dłużej niż 10 minut)
4. Prowadzący prosi o pytania oraz o:
 - przedstawienie się,
 - pojedyncze pytania,
 - krótkie pytania
 - Prowadzący jest moderatorem - kontroluje sytuację w razie kryzysu

Podsumowanie

Ten rozdział starał się wytłumaczyć kilka różnych aspektów oddziaływania społecznego. Oddziaływanie społeczne jest najbardziej widoczną formą oddziaływania Twojej organizacji. To jak się przedstawiś w środkach masowego przekazu będzie miało wpływ na to jak ludzie będą myśleć o Twojej organizacji. Ten obraz będzie miał również wpływ na pozyskanie środków i ochotników. Przy pomocy zestawu informacyjnego możesz się przygotować z wyprzedzeniem i wyglądać przekonująco.

Twoja zdolność rekrutowania wolontariuszy i zarządzania nimi ma bezpośredni wpływ na ilość i jakość wykonywanych działań przez organizację. Ochotnicy są zasobami typowo „ludzkimi”. Należy docenić i uznać czas i wysiłek, który poświęcają organizacji.

Decyzja co do zbudowania lub przystąpienia do koalicji jest bardzo złożona. Koalicje mogą być dla twojej organizacji czymś bardzo dobrym, albo bardzo złym. Zanim stworzysz koalicję, uświadom sobie jasno swoje oczekiwania co do roli, odpowiedzialności i składu Twojej organizacji.

Plan dzienny

(Typowy formularz)

PLAN DZIENNY	data:
8 ⁰⁰	MUSZĘ
9 ⁰⁰	
10 ⁰⁰	
11 ⁰⁰	POWINIENIEM
12 ⁰⁰	
13 ⁰⁰	
14 ⁰⁰	
15 ⁰⁰	MÓGŁBYM
16 ⁰⁰	
17 ⁰⁰	

Plan tygodniowy

(Typowy formularz)

PLAN TYGODNIOWY	data:
	MUSZĘ
pon.	
wt.	
śr.	POWINIENIEM
czw.	
piąt.	
sob.	
niedz.	MÓGŁBYM

OSOBISTY HARMONOGRAM WYKORZYSTYWANIA CZASU

	Poniedziałek	Wtorek	Sroda	Czwartek	Piątek
8 ⁰⁰	Działania rutynowe				
9 ⁰⁰	Inspekcja i nadzór nad produkcją działań regularne	Praca indywidualna ze sztabem; regularna	Inspekcja i nadzór nad produkcją działań regularne Zebranie wydziału; regularne	Praca indywidualna ze sztabem;	Praca specjalna
10 ⁰⁰		Inspekcja i nadzór nad produkcją działań regularne		Studia kontrolne i sprawozdania działania regularne	Inspekcja i nadzór nad produkcją; regularne
11 ⁰⁰					Zebranie sztabu; regularne
12 ⁰⁰	Lunch				
13 ⁰⁰	Rozmowy i kontakty regularne	Rozmowy i kontakty regularne	Rozmowy i kontakty regularne	Rozmowy i kontakty regularne	Praca twórcza
14 ⁰⁰					
15 ⁰⁰	Planowanie i organizowanie regularne	Inspekcja i nadzór nad produkcją, działania regularne	Praca specjalna	Inspekcja i nadzór nad produkcją działań regularne	
16 ⁰⁰					
17 ⁰⁰	Działania rutynowe				

PLAN MIESIĘCZNY

Kluczowe obszary	Zadania	Działania
1		
2		
3		
4		
5		

ANEXA 3

Misiunea și analiza
strategică a organizației

MISIUNE ȘI OBIECTIVE - DICȚIONAR

- Să ajungă la o înțelegere univocă a conceptelor de bază în management
- Pentru a arată importanța limbajului de formulare a sarcinilor în sine în executarea ulterioară a sarcinilor

De la general la specific - noțiunea de raționalizare a managementului		
Noțiune	Explicație	Alte definiții
Sensul, semnificația lucrării	Ackoff descrie rațiunea de a fi a unei universități după cum urmează: să ofere cadrelor didactice condițiile de muncă și standardele de viață necesare, în conformitate cu așteptările lor. Descoperirea rațiunii de a fi a unei organizații necesită uneori o analiză aprofundată. Aceasta poate fi totul - jocul, misiunea, supraviețuirea.	Superordinate goals (McKinsey), Main goals (Ack-off), scop superior, misiune (fără avere)
Rolul social	Locul oficial al organizației în societate. O descriere generală a activităților. Acest rol nu este întotdeauna realizat din cauza punctelor slabe ale organizației. Rolul universității: efectuarea de cercetări și educarea studenților	Declarație de program, scop declarat, misiune socială, misiune (în mod eronat)
Misiune	Misionar, a fi un ambasador pentru ceva, (missio lat. mesager) o sarcină importantă care trebuie îndeplinită, un grup cu o misiune clară trimis undeva cu un scop special. Misiunea unei universități poate fi: să pregătească societatea pentru provocările secolului XXI. De regulă, misiunea este legată de limitări în timp și spațiu. Misiunea este specifică.	Declarație de program, scop declarat, misiune socială, misiune, scopul de bază (incorectă)

Viziune	Cum va arăta organizația în viitor. Este important pentru motivarea angajaților. Viziunea universității poate fi: O instituție modernă, complet echipată cu calculatoare, care colaborează îndeaproape cu cele mai importante centre de cercetare din lume	Confundat cu misiunea
Obiectiv strategic	Legat de ceva mai înalt, un obiectiv care face posibilă pregătirea și desfășurarea unor operațiuni, acțiuni sau campanii majore. Trăsături: dimensiune temporală foarte îndepărtată, unitate de rezultate și putere, îndeplinirea unei decizii, polivalență. Strategia universității ar putea fi aceea de a combina un departament de teologie și un departament de agricultură. Un plan de acțiune pentru atingerea unor astfel de obiective este o strategie	Scopul principal, obiectivul

Scop	Ce trebuie realizat ca rezultat al acțiunilor specifice. Obiectivul universității ar putea fi: Să stabilească contacte de prietenie cu rectorii altor universități. În practică, obiectivele sunt pur și simplu impuse și, prin urmare, nu sunt realizate.	Obiective, obiectiv operațional.
Intenții	Ceea ce cineva dorește să realizeze prin acțiuni specifice. Intenția unui rector de universitate ar putea fi: să solicite tuturor rectorilor din alte universități să participe la un banchet comun. Pentru a realiza o intenție, este necesar să existe o persoană care să o realizeze	Termenii "obiectiv", "obiectiv operațional" și, uneori, "sarcină" sunt utilizați în mod greșit,
Atribuire	O sarcină specifică care trebuie îndeplinită de un anumit grup de persoane sau de o anumită persoană la un moment clar definit și, uneori, într-un mod clar definit.	Adesea confundat cu scopul, task

Declarația de misiune

Obiectivele subiectului:

- Primul obiectiv: Să demonstreze principiile de formulare a misiunii
- Al doilea obiectiv: pregătirea organizațiilor pentru a lucra în mod independent la formularea misiunii

<p>Misiunea organizației</p>	<p>1. Principii de bază</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesul de formulare a misiunii generale este la fel de important ca și declarația de misiune în sine, deoarece forțează o analiză a tuturor elementelor pe care se bazează organizația • Când misiunea își pierde semnificația, trebuie să o înlocuiești <p>2. Atunci când formulați o declarație de misiune, trebuie să luați în considerare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nevoile mediului nostru • Competențe și capacități ca răspuns la nevoile identificate • Formularea misiunii globale ar trebui să înceapă cu formularea misiunii individuale a fiecăruia dintre noi
<p>Motivație</p>	<p>3. Cerințele misiunii</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivant - ar trebui să fie atractivă și creativă. Arată ceea ce "decidem" să facem, nu ceea ce "trebuie" să facem pentru a acționa. Să vorbească despre ceea ce credem și despre ceea ce suntem dispuși să ne angajăm • Ușor de evaluat – Declarațiile de misiune ar trebui să fie formulate în așa fel încât să fie posibilă măsurarea gradului de realizare a acestora • Realist – Arată competențele și capacitățile noastre. Arată calitățile noastre - misiunea ar trebui să dezvăluie puterea noastră • Răspunde la necesități – Răspunde la nevoile externe și interne ale celor interesați de activitățile organizației • Original – Trebuie să arate în ce fel această organizație este diferită de altele similare

Părțile componente ale misiunii

Analiza de conținut este o componentă a misiunii

1. Clienți - Avem o responsabilitate deplină față de medicii, asistentele, pacienții și mamele care utilizează produsele și serviciile noastre (Johnson & Johnson).
2. produse și servicii - McDonald oferă mâncare cu un gust excelent, garantează servicii perfecte și prietenoase, relaxare și siguranță care formează atmosfera restaurantelor noastre (McDonald Restaurants).
3. Domeniul de activitate - Să fim cea mai performantă firmă din lume (British Airways)
4. tehnologie
5. o idee pentru viitor - Diversificarea, noua noastră strategie aduce o schimbare revoluționară, căutând în permanență modalități noi și mai bune de a utiliza resursele umane, tehnice și financiare pentru a îmbunătăți nivelul de trai (Du Pont Chemical)
6. Filosofia acțiunii
7. propria imagine a organizației (avantaje și dezavantaje în comparație cu altele)
8. grija pentru imaginea publică a organizației (imagine)
9. grija de angajați

Greșeli în formarea misiunii

- Utilizarea unor formulări generale vagi (cel mai bun, optim etc.)
- fixarea pe poziții secundare, neesențiale
- necesitatea de a se identifica cu scopul activității
- Angajament în loc de ambiție și dorința de a realiza ceva (lipsa motivației interne)
- Declarații și previziuni în domenii de influență limitată
- unilateralitate, formulări «seci» (fără dorință, credință)
- miopie

SMART - stabilirea abilă a obiectivelor

Obiectivele subiectului:

- Arătați unul dintre motivele înfrângerilor în gestionarea prin obiective
- Dobândirea unor bune abilități de stabilire a obiectivelor

Obiectivul ar trebui formulat astfel încât să devină o intenție pe care angajații doresc să o urmărească, nu ceva care le este impus. Cea mai potrivită traducere a esenței stabilirii pricepute a obiectivelor, conform lui Peter Drucker, este: «managementul prin intenții» Odată ce angajații sunt convingși de importanța obiectivului și se identifică cu acesta, implementarea propriu-zisă va fi mai ușoară și, în orice caz, va da speranțe de rezultate.

Stabilirea obiectivelor și înlocuirea lor cu intenții poate fi un pas important pentru manageri. De aceea, folosim cuvântul SMART pentru a ne aminti mai ușor cum să ne stabilim obiectivele.

Obiectivele ar trebui să fie:

Să aibă o dimensiune numerică	S specific numbers
Măsurabile	M measurable
Să specifice teritoriul/locația	A area specific
Realiste	R realistic
Delimitate în timp	T time bound

☛ Utilizați termeni pentru a descrie schimbarea: a crește, a scădea, a limita, a restricționa, a extinde, a permite, a integra, a îmbunătăți, a consolida, a stimula, a promova, a asista, a sprijini, a modela, a organiza, a construi, etc.

☛ Obiectivele proiectului

General - Specific
Termen lung - Termen scurt

Alte cerințe referitoare la obiective

1. Obiectivele stabilite ar trebui să fie consemnate în scris
2. Un bun manager trebuie să aibă în vedere două perspective: activitățile curente și dezvoltarea viitoare a organizației. În mod similar, există, de asemenea, două tipuri de obiective: unele sunt legate de planul operațional pentru anul următor - adică obiective legate de activitățile de flux, și obiective de dezvoltare a angajaților, care sunt obiective care pot fi utile chiar și după câțiva ani. Aceste două tipuri de obiective trebuie să fie discutate și evaluate separat, iar realizarea acestor obiective diferă semnificativ
3. Nu vă puteți stabili prea multe obiective. Numărul ideal: 5 +/- 2

Planificare și lucru în echipă

Elemente de lucru în echipă

<p>Formarea echipei</p>	<p style="text-align: center;"><i>Lucrul în echipă</i></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Cuprins</td> <td style="width: 50%;">Proces</td> </tr> <tr> <td>Ce?</td> <td>Cum?</td> </tr> <tr> <td>Exercițiu</td> <td>Funcționarea echipei</td> </tr> </table>	Cuprins	Proces	Ce?	Cum?	Exercițiu	Funcționarea echipei
Cuprins	Proces						
Ce?	Cum?						
Exercițiu	Funcționarea echipei						
<p>Procesul de grup</p>	<p>Când observăm funcționarea echipei, merită să acordăm atenție:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modalități de comunicare 2. Participarea și implicarea 3. Luarea deciziilor (scenarii) 4. Conflicte 5. Managementul 6. Obiective 7. Roluri 8. Norme de grup 9. Rezolvarea problemelor 10. Atmosfera de echipă 						

Exerciții de consolidare a echipei

Obiective:

- Învățați să analizați în mod independent diferite aspecte ale muncii în grup
- Formulați caracteristicile generale ale dinamicii de grup
- Găsiți deficiențe și modalități de a le corecta munca în grup

Întrebări care pot fi utile în timpul discuțiilor în subgrup

1. Care este contribuția (procentuală) la cauza comună a fiecărui membru al grupului?
2. A existat un lider în grupul dumneavoastră? Cine este acesta? Cum a devenit el/ea lider
3. Care dintre aceste definiții surprinde cel mai bine rolul dumneavoastră în timpul planificării? În timpul lucrului?: Coordonator, proprietar, asistent, inventator, planificator, neîncrezător, artist, bufon.
4. Cum a reacționat grupul la ideile care au apărut?
5. Descrieți comportamentele din timpul planificării și implementării sarcinii care au ajutat grupul?
6. Descrieți comportamentele din timpul planificării și implementării sarcinii care au interferat cu grupul?

Întrebări pentru toate grupurile împreună

Misiune	Probleme de luare a deciziilor Specificarea obiectivului
Strategii	Înțelegerea problemei Locul consilierului în strategii Selecția tehnologiei Sarcini, secțiunea de lucru Organizarea muncii / controlul timpului Utilizarea resurselor și a timpului

<p>Structura</p>	<p>Roluri, cine era cine (cine era liderul) Impunerea (neimpunerea) propriilor idei Modul în care a fost ales liderul, reprezentantul</p>
<p>Comunitate</p>	<p>Toată lumea a lucrat în același mod Ajutorul reciproc</p>
<p>Sisteme</p>	<p>Un mod de înțelegere Ce semăna cu modelele preluate din activitățile zilnice? Ce tipare de comportament sunt comparabile cu acțiunile de zi cu zi? Care dintre ele ar trebui păstrate și care ar trebui schimbate? Spuneți-vă părerea Onestitate Modul de abordare Rezolvarea conflictelor</p>
<p>Stil</p>	<p>Starea de spirit în timpul implementării misiunii Elemente de cultură organizațională Cântece - formă</p>
<p>Succes</p>	<p>Răspuns la critici Punerea în aplicare a ideilor sau doar exprimarea lor? Satisfacția de sine Abilități de negociere în momentul evaluării Opinia celorlalți</p>

Planificarea în cadrul unei organizații

Glosar de termeni

A) Concepte generale	
PLANIFICARE	Gândindu-se la conținutul planului și la ordinea activităților, planurile de organizare apar ca un efect al planificării
PLAN	Determinarea obiectivelor organizației și a celui mai bun mod de a le atinge
PROBLEMĂ	O situație a cărei schimbare este obiectivul organizației
PROIECT	Un instrument pentru punerea în aplicare a planului pentru zonele cu probleme
B) Concepte de conținut	
PROIECT	Un document elaborat care constă într-o descriere a problemei, a soluției acesteia, a efectelor și a schimbărilor preconizate. Proiectul este clar și realist, iar toate elementele sale constitutive trebuie să detalieze modul în care va fi pus în aplicare și mijloacele și resursele corespunzătoare necesare
TITLUL PROIECTULUI	Identificarea proiectului pe baza conținutului
OBIECTIVUL PROIECTULUI	Schimbarea pe care organizația dorește să o obțină ca urmare a implementării proiectului
SARCINI	Acțiunile care trebuie întreprinse pentru a atinge obiectivul proiectului

Cerere aplicativă

Un document care prezintă sponsorului proiectul și organizația care plănuiește să îl implementeze, într-un mod care îi oferă acestuia posibilitatea de a decide sprijinirea proiectului.

Condiții pentru o activitate de succes

Organizație neguvernamentală

OAMENI EXISTĂ ACȚIUNI PE CARE O ORGANIZAȚIE LE POATE PUNE ÎN APLICARE DOAR PE BAZA PROPRIILOR CAPACITĂȚI ȘI A ACTIVITĂȚII ECHIPEI SALE	Echipa Idei comune, abilități necesare, dorința de a lucra, urmărirea unui scop naturalețea ierarhiei postului
	Comunicare în echipă Bună înțelegere reciprocă, prietenie reciprocă, dorința de a coopera, atitudine respectuoasă față de muncă
	Șef și lider Autoritate naturală, Sprijin pentru ceilalți Abilitatea de a împărți responsabilitățile, respect din partea angajaților
FINANȚE	Există activități pe care o organizație le poate desfășura doar dacă are oameni și finanțe

A fost creată o organizație pentru a ajuta familiile cu venituri mici din Bălți.

Toată lumea vrea deja să desfășoare activități, dar ceea ce o împiedică este acest lucru:

Organizația nu dispune de resurse financiare

dar:

- Există oameni în organizație care știu cum să-i convingă pe alții să ajute aceste familii.
- În cadrul organizației există persoane care au timp liber și știu să pregătească mâncare
- În Organizație există o doamnă Zinaida Ivanovna, cunoscută pentru activitatea sa activă în îmbunătățirea bunăstării unuia dintre cartierele orașului, ea este, de asemenea, deputat al Consiliului Municipal

Luând în considerare toate cele de mai sus, este lipsa finanțelor un motiv care împiedică organizația să își desfășoare activitățile?

Organizația pregătește un program care va îmbunătăți situația oamenilor săraci din zonă și care poate fi implementat fără costuri financiare pentru organizație.

Programul se bazează pe condițiile reale și pe munca oamenilor:

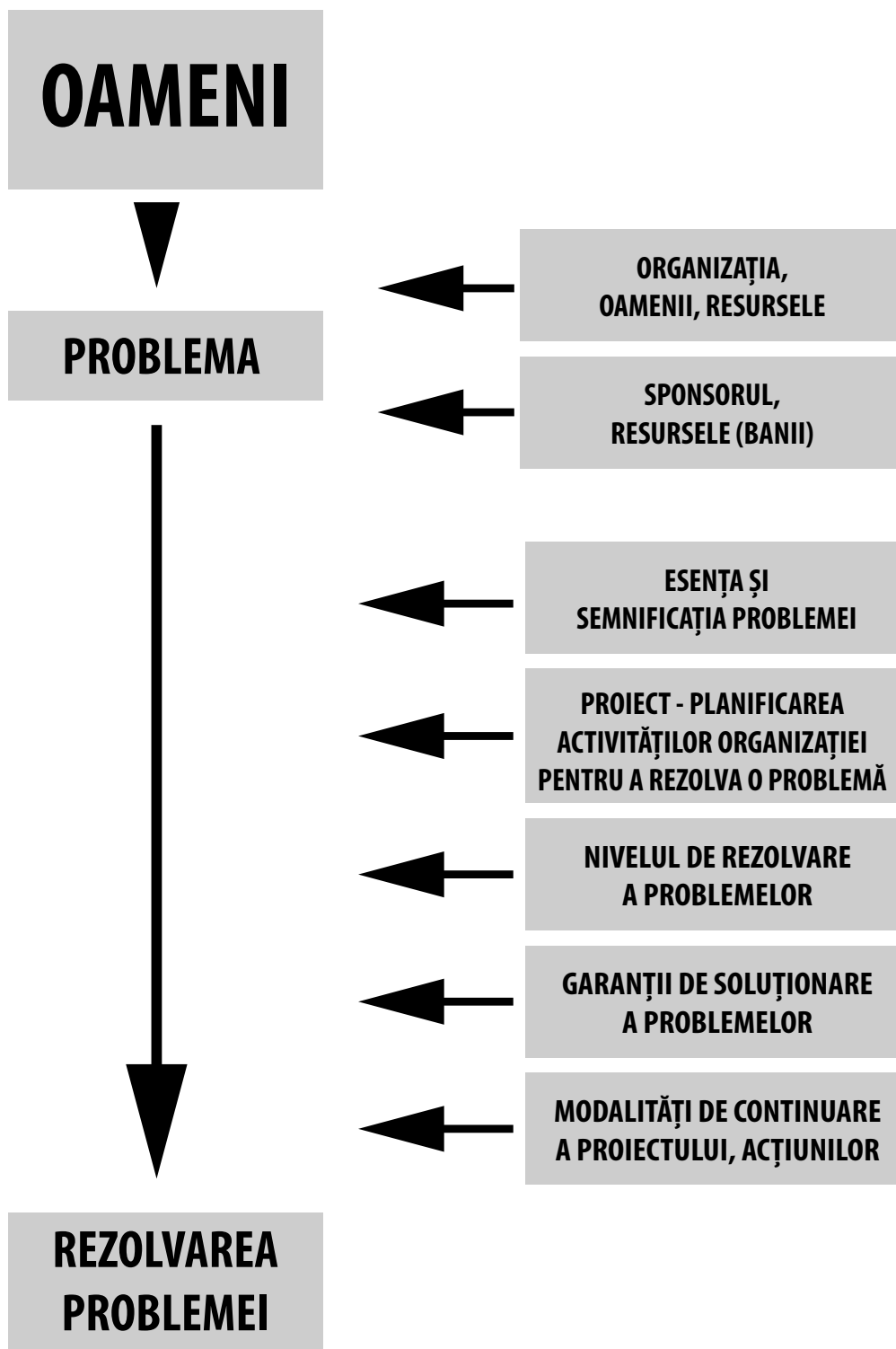
O școală locală a identificat problema a 80 de copii care nu au un al doilea mic dejun și a oferit spațiu pentru prepararea și distribuirea acestora,

- În oraș există mai multe magazine alimentare, ai căror proprietari ar putea, în principiu, să ofere gratuit alimente în cantitățile necesare pentru a pregăti 50 de porții de mic dejun
- Având în vedere că este nevoie de 80 de porții, este necesar să solicitați ajutor de la magazinele și depozitele angro de la periferia orașului,
- Doamna Zinaida Ivanovna și alți câțiva membri ai organizației îi vor convinge pe proprietarii de magazine să îi sprijine
- Mai multe femei din cadrul organizației, împreună cu prietenele lor, vor pregăti micul dejun pentru copii

Domnul Vladimir Ivanovici a aranjat cu un producător să furnizeze 10.000 de pungi de prânz de unică folosință.

NU AI NEVOIE DE BANI PENTRU ACEASTA!

Dar vor fi necesari mai târziu, când organizația va fi pregătită să își extindă domeniile de asistență



Pregătirea planului de activitate al organizației

(A) PLANUL DE BAZĂ

1. Ce intenționează organizația să facă în perioada de timp descrisă în plan și ce efecte dorește să obțină?
2. Care dintre proiectele organizației (descrise în caietul de lucru) facilitează punerea în aplicare a activităților planificate?
3. Ce sarcini (descrise în mesajele-cheie) și când (cu titlu indicativ) trebuie să întreprindeți pentru a realiza proiectele?
4. Ce resurse (inclusiv financiare) sunt necesare pentru a pune în aplicare misiunile?
5. Ce resurse financiare trebuie să obțină organizația de la sponsori?

(B) ADAPTAREA PLANULUI LA CONDIȚII REALE

6. O analiză a capacităților organizației:
 - ce putem face noi înșine?
 - ce resurse financiare sunt garantate?
 - La ce fel de sprijin ne putem aștepta?
7. Ce alte resurse sunt necesare și există vreo șansă de a le obține?
 - Contactarea potențialilor sponsori pentru a obține informații despre posibilitatea de a solicita sprijin și despre suma pe care am putea să o primim în cazul în care cererea organizației noastre este aprobată.

(C) ACTUALIZAREA PLANULUI DE BAZĂ - pe baza informațiilor de la litera B

8. Ce resurse financiare poate primi organizația de la sponsori (răspunsurile pozitive de la punctul B7 trebuie clarificate la 30-50%)?
9. Ce sarcini poate îndeplini organizația în condițiile prevăzute?
10. Ce proiecte pot fi realizate în mod eficient cu sprijin financiar real?
11. Ce poate face organizația și ce rezultate de performanță poate obține în astfel de condiții?
12. Elaborarea unui plan de activitate, cu un calendar de punere în aplicare a acestuia.

(D) ELABORAREA DE PROIECTE ȘI PROPUNERI DE PROIECTE

ÎN CONFORMITATE CU CERINȚELE SPONSORILOR INDIVIDUALI

(E) PRIMIREA SAU NEPRIMIREA FINANȚĂRII AȘTEPTATE

(F) EXTINDEREA SAU LIMITAREA ACTIVITĂȚILOR ORGANIZAȚIEI

(G) PLANIFICAREA PENTRU URMĂTOAREA PERIOADĂ

Produsele de planificare

Programul

Aceasta ne permite să privim problema dintr-o anumită perspectivă.

- și rolul organizației noastre în rezolvarea acesteia
- Acesta este un fragment din activitatea noastră legată de un tip de problemă sau de un tip de client.
- Rămâne în planificare, în timp ce proiectul este implementat după planificare.
- Programul este implementat printr-o serie de proiecte

Proiect

- Este o specificație a programului - ne oferă o privire clară asupra unui fragment din activitățile noastre
- Aceasta este una dintre activitățile noastre de rezolvare a problemelor care vizează un grup restrâns de clienți.

Cerere

- Proiectul este scris sub formă de aplicații

IMPORTANT:

1. Scrieți despre oamenii pe care dorim să-i ajutăm, nu despre nevoile organizației,
2. De ce este important pentru noi (dacă este important pentru noi, există o șansă de a convinge sponsorul). Fiți entuziasmați de ceea ce faceți și încercați să vă puneți în locul potențialului sponsor pentru a anticipa preocupările acestuia și a le aborda de la început
3. limba de redactare a cererii
 - a. simplă
 - b. clar și fără emoții
 - c. propoziții scurte
 - d. evitarea generalizărilor și a cuvintelor de argou

GREȘELI LA SCRIEREA APLICAȚIILOR:

- a. Cuvinte confuze, cum ar fi «terapie de monitorizare».
- b. Cuvinte goale, de exemplu «o problemă care arde, descurajează, frustrează și duce la tragedie».....
- c. Fluxul gol de cuvinte
- d. Lingvistică «barocă», de exemplu, «deficit de capacitate locală - blocaj de trafic stradal»

Elementele proiectului

Titlu

Scurtă descriere a proiectului

Descrierea problemei

Grupul țintă

Parteneri

Obiectivul proiectului

Metode de implementare

Durata și calendarul activităților

Rezultatele proiectului

Campanie de conștientizare/informare a proiectului

Oportunități de continuare

Monitorizare / evaluare

Buget

Un proiect bun, cu șansa de a fi susținut:

- **Specific** - este clar despre ce este vorba și cât de mult va costa
- **Important** - atât pentru organizație, cât și pentru problemă, dacă are un impact în mai multe etape, cu atât mai bine.
- **De succes** - are un impact măsurabil
- **Realist** - activitatea propusă este realistă și obiectivele sunt realizabile.
- «**Relevant pentru vremurile actuale**» - vizează probleme și nevoi urgente și relevante.
- **Orientat în mod corespunzător** - răspunde la domeniul de interes al sponsorului
- **Ponderat** - domeniul de activitate corespunde capacității organizaționale a organizației și capacității financiare a sponsorului.

Exemple de criterii de selecție a problemelor

- Este această problemă o prioritate pentru societatea noastră (câte persoane au semnalat această problemă?)
- În ce măsură putem implica comunitatea locală în activități care să abordeze această problemă?
- Cum se aliază problema cu misiunea și obiectivele organizației (strategia organizației)?
- În ce măsură ne putem bucura de succes în rezolvarea problemei? În ce măsură putem garanta succesul?
- Care este echilibrul dintre forțele necesare, resursele și beneficiile prevăzute?
- Există resursele necesare pentru a prelua această problemă (SWOT)?
- Vrem să abordăm problema? Avem propriile noastre idei despre cum să o rezolvăm?

Elemente de caracterizare a problemelor:

DESCRIERE

- Câte și ce persoane sunt afectate de această problemă?
- Care este dimensiunea problemei?
- Care sunt nevoile specifice ale acestor persoane?
- De unde știm că este o problemă?

ANALIZĂ

- De ce este o problemă?
- Care sunt manifestările, cauzele și efectele problemei?
- Ce s-ar fi întâmplat dacă nu ne-am fi ocupat de această problemă?
- Cine, în afară de dumneavoastră, a identificat, este interesat și se ocupă de această problemă?
- Cât de reușită este activitatea altor organizații și de ce acestea obțin aceste rezultate și nu altele?

DIAGNOSTICĂ

- Care este problema pe care dorim să o reducem sau să o rezolvăm?

Obiectivul proiectului

- Răspunde întotdeauna la problema existentă și prevede o schimbare a situației existente
- Trebuie să fie:

Are o dimensiune numerică

S specific numbers

Măsurabil

M measurable

Indică o anumită locație

A area specific

Realist

R realistic

Delimitat în timp

T time bound

Folosiți termeni care arată schimbarea: creștere, descreștere, limitare, răspândire, abilitare, evidențiere, integrare, îmbunătățire, sporire, întărire, stimulare, promovare, susținere, sprijin, creare, organizare, construire etc.

Obiectivele proiectului

General – Specific

Termen lung - Termen scurt

METODA DE IMPLEMENTARE

- Ce vom face pentru a atinge obiectivul
- Cum o vom face / cine o va face
- De ce în acest mod
- CLARITATE, SIMPLITATE, PRECIZIE

Plan de activitate

1. Planul de activitate sub forma unui tabel Gantt

Sarcină	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									

2. Planul de activitate Sarcină / Cine / Când

Sarcină	Cine	Când
A	X	data
B		
C		

Informarea despre proiect

Informarea celorlalți cu privire la proiect și la sponsor

- direct - broșuri, pliante, afișe, participare la conferințe, seminare etc.
- Intermediar - media - comunicate de presă, conferințe, contacte directe cu jurnaliști

Colectarea tuturor informațiilor privind activitățile proiectului
«Marketing» al proiectului

Evaluare

- procesul de obținere a informațiilor și ideilor cu privire la dacă și de ce proiectul a obținut rezultate măsurabile sau nemăsurabile.
- Procesul de colectare a datelor și de interpretare a acestora în vederea luării unei decizii finale ca rezultat al acestor activități

- Evaluare și monitorizare
- Rezultate
- Evaluare
- Mijloace de evaluare
- Perioada de evaluare (când și pentru cât timp)

CE POATE FI MĂSURAT?

- produsul (metode, activități) - de exemplu, numărul de ore de formare, numărul de persoane implicate în formare, calitatea programului de formare din punctul de vedere al participanților.
- schimbări în grupul țintă (în limitele unor obiective specifice) - de exemplu, dobândirea de competențe specifice
- Schimbări sociale pe termen lung (în limitele obiectivelor generale) - de exemplu, modificarea procentului de șomaj, reducerea criminalității în rândul tinerilor

CARE ESTE SCOPUL EVALUĂRII?

PENTRU:

- să evaluăm modul în care ne realizăm sarcinile, munca noastră:
 - Proiectul a fost implementat așa cum a fost planificat?
 - Obiectivele pe care le-am atins sunt rezultatul muncii noastre? Rezultatul muncii altcuiva? Întâmplător?
 - Au existat momente nedorite? Dacă da, au fost acestea rezultatul greșelilor noastre sau au fost rezultatul unor factori independenți de noi?
 - am avut succes?
 - angajații (lucrătorii) au îndeplinit așteptările în cadrul activității?
- Evaluați obiectivul pe care l-am atins, rezultatul activităților noastre

BUGETUL

BUGET = venituri și cheltuieli

Estimare = costurile proiectului

- este mai ușor să scrieți bugetul și estimările după ce proiectul este scris.
- schițați finanțele necesare - de câți bani dispunem pentru a implementa proiectul și de unde îi vom lua
- clare, detaliate și specifice
- detaliat
- costurile directe și indirecte
- personal - materiale - echipamente - costuri administrative

- descrierea și justificarea propriei contribuții, evaluarea activității voluntarilor
- trebuie să prevedem toate costurile

Țineți minte:

despre asigurări, timbre poștale, bilete de autobuz, toner pentru imprimantă, pixuri etc.

Un eșantion pentru utilizare:

Poziția bugetară	Unitate	Preț per unitate	Număr de unități	Împreună

CEL MAI DES UITATE ȘI TRECUTE CU VEDEREA

- plăți suplimentare pentru personal
- finanțe pentru reparații, întreținere, conservare
- finanțe pentru asigurări (de exemplu, birouri, echipamente)
- finanțe pentru munca voluntară
- finanțe pentru dezvoltarea organizației (pentru a găsi finanțare, pentru a forma personalul)
- finanțe pentru evaluarea activităților organizației (evaluare, audit financiar)
- finanțe pentru pregătirea proiectelor
- finanțe pentru diseminarea informațiilor despre proiect
- rezerva financiară

SCURTĂ DESCRIERE

Prima parte care se citește, dar ultima care se scrie, oferă cititorului informații generale despre ceea ce se scrie

Ar trebui să fie în descrierea scurtă?

- cine suntem (forma juridică a organizației),
- motivul pentru care organizația este înființată,
- bugetul total și suma pe care dorim să o primim,
- tipul de proiect și obiectivul principal,
- locul în care se va realiza proiectul,
- durata de implementare

Cu excepția cazului în care se specifică în mod expres, scurta descriere nu trebuie să depășească 250 - 500 de cuvinte.

DESCRIEREA ORGANIZAȚIEI

- Trebuie să construiți credibilitatea cu sponsorul - scrieți ca și cum sponsorul nu știe nimic despre organizația dvs. și porniți de la fapte clare și puternice.
- Misiunea și obiectivele organizației dumneavoastră
- Data înființării
- Premii și alte recunoașteri pe care le-a primit organizația dvs.
- Programe și proiecte pe care le-ați implementat
- Descrierea grupului țintă vizat de activitățile dumneavoastră
- Sursele de finanțare din care sunt finanțate activitățile dvs. în acest an
- Bugetul organizației dumneavoastră pentru anul financiar curent/ultimul
Orice lucru care poate dovedi că organizația dvs. este unică, de încredere, are anumite realizări (dacă nu există realizări semnificative, puteți folosi fapte de cooperare cu un partener respectat)

SHEMA DE APLICAȚIE DE FINANȚARE

1. Informații despre organizație.
 - 1.1 Denumire
 - 1.2 Adrese, telefon, fax, e-mail
 - 1.3 Forma juridică
 - 1.4 Data înregistrării
 - 1.5 Detalii despre persoana responsabilă din punct de vedere juridic pentru organizație (manager)
 - 1.6 Scurte informații despre organizație (obiective, domenii și forme de activitate, personal, istoricul activităților)
 - 1.7 Surse de finanțare - curente și semnificative pentru activitățile viitoare
 - 1.8 Valoarea bugetului pentru anul precedent
 - 1.9 Detalii bancare
2. Scurtă descriere a proiectului
3. Informații despre proiect
 - 3.1 Denumirea proiectului
 - 3.2 Ce problemă abordează proiectul?
 - 3.3 Scopul implementării proiectului
 - 3.4 Domeniul de aplicare al proiectului
 - 3.5 Rezultate practice anticipate ale proiectului
 - 3.6 Metode care vor fi utilizate în implementarea proiectului
 - 3.7 Sarcina proiectului

- 3.8 Bugetul total al proiectului
 - 3.9 Suma de prefinanțare necesară
 - 3.10 Se așteaptă ca partenerii să fie implicați în implementarea proiectului - care este rolul lor?
 - 3.11 Va fi implementat proiectul și sub ce formă în cazul în care nu se obține prefinanțarea necesară?
 - 3.12 Se așteaptă ca voluntarii să participe - în ce rol?
 - 3.13 Cum vor fi evaluate rezultatele proiectului (metode de evaluare)?
 - 3.14 Se preconizează că activitățile vor continua după încheierea finanțării și sub ce formă?
 - 3.15 Proiectul conține metode inovatoare sau modele specifice de lucru?
 - 4.4. Bugetul proiectului
 - 4.1 Bugetul complet al proiectului
 - 4.2 Suma necesară pentru prefinanțare
 - 5. Principalele aplicații
 - 5.1 Copie a Statutului Asociației
 - 5.2 Copie a certificatului de înregistrare
 - 6. Alte anexe solicitate de către sponsor, de exemplu, raportul financiar al anului precedent
 - 7. Anexe-recomandări, de exemplu, articole din mass-media, CV-uri etc.
- Metode de căutare a finanțării

CRITERII DE SELECȚIE A UNUI PROIECT PENTRU FINANȚARE

Sponsorul va fi interesat să ne finanțeze proiectul dacă:

- 1. Programul nostru coincide cu interesele sale
- 2. Programul are o nevoie în comunitate
- 3. Programul are puncte inovatoare
- 4. Este eficient din punct de vedere financiar
- 5. Are șanse de succes
- 6. Conține elemente cu care sponsorul se poate lăuda
- 7. Alte puncte

CRITERII DE SELECȚIE

Exemple de criterii utilizate de sponsori:

- Problema este critică
- Implementarea proiectului va ajuta un grup mare de oameni
Implementarea proiectului va ajuta un număr mare de persoane sărace
- Veniturile vor crește
- Va crește numărul locurilor de muncă
- Productivitatea va crește
- Bunăstarea va fi îmbunătățită
- Femeile sunt implicate în proiect și vor beneficia de pe urma acestuia
- Programul oferă șanse de a deveni autosuficiente în viitor
- Bugetul este mic în comparație cu rezultatele
- Forța de muncă locală implicată
- Programul este în concordanță cu programul de dezvoltare locală
- Autoritățile locale sprijină proiectul
- Populația locală are nevoie de proiect
- Populația locală va participa în mod activ la implementarea proiectului

Componentele unei cereri de finanțare

- I.** Rezumat (prezentați întreaga propunere într-o singură propoziție/paragraf)

- II.** Adresarea sponsorului (explicați de ce ne adresăm anume lui)

- III.** Problemă (descrieți pe scurt problema care urmează să fie abordată prin proiect)

- IV.** Soluție (descrieți abordarea propusă pentru rezolvarea problemei)

- V.** Fiabilitatea organizației care depune cererea (prezentați experiența și punctele forte necesare pentru proiect)

- VI.** Buget (cerere pentru o sumă concretă)

- VII.** Așteptări (descrieți acțiunile așteptate din partea sponsorului)

De ce acceptă sponsorul

«decizie voluntară» și nu «decizie»

Afirmația potrivit căreia trebuie să convingem potențialul sponsor să ia o «decizie voluntară» indică modul în care ar trebui să ajungem la această decizie.

A. Reprezentarea conținutului problemei:

1. Trebuie prezentată în mod clar problema oamenilor pe care sprijinul financiar al sponsorului va contribui la rezolvarea ei,
2. Sarcina sponsorului este de a evalua importanța problemei, iar sarcina noastră este de a furniza informații cu privire la motivele pentru care credem că problema este atât de importantă,
3. Activitatea planificată a organizației pentru a rezolva problema trebuie prezentată sub forma unui proiect.
4. Proiectul trebuie să descrie în mod clar măsura în care proiectul va rezolva problema și, în cazul proiectelor pe termen lung, să includă informații privind modul în care va fi continuat.
5. Motivele pentru care organizația noastră va aborda problema nu sunt importante pentru sponsor, dar sponsorul trebuie să fie informat cu privire la capacitățile organizației noastre care vor asigura rezolvarea problemei

6. B. Procedura oficială pentru contactarea cu sponsorul:

1. Înainte ca o organizație să se adreseze unui sponsor, ar trebui să ia contact direct cu acesta pentru a afla dacă este interesat să sprijine activități care să abordeze această problemă specifică și, în caz afirmativ, ce sprijin financiar poate oferi, ce condiții va impune și ce formă ar trebui să ia propunerea de proiect.
2. Fiecare cerere de finanțare trebuie să fie depusă sub forma unei cereri bazate pe proiect.
3. Formularul de cerere, cantitatea de informații prezentate și anexele solicitate trebuie să fie în conformitate cu cerințele sponsorului.
4. În cazul în care sponsorul nu specifică nicio cerință, trebuie utilizat un formular de cerere standardizat.
5. După depunerea cererii, verificați împreună cu sponsorul dacă este necesar să se facă completări sau explicații suplimentare și, dacă este cazul, faceți acest lucru.

Trebuie să vă gândiți cum să vă prezentați cererea:

- Proiectul trebuie să fie prezentat într-un mod care să permită evaluarea de către sponsor,
- Cererea trebuie să fie depusă într-o formă care să fie conformă cu procedura sponsorului.

Important:

Indiferent cui ne adresăm, fie că este vorba de o instituție a cărei sarcină este de a transfera fonduri pentru implementarea proiectelor organizațiilor neguvernamentale, fie că este vorba de o altă persoană care dispune de resurse financiare pe care le poate cheltui în diverse scopuri, cererea de finanțare a organizației nu trebuie să conțină în niciun caz puncte precum:

1. Asociere în folosul altora, deoarece este o formă de dăruire care nu coincide cu noblețea activităților organizației,
2. Constrângerea în beneficiul altora, deoarece nimeni nu dorește să acționeze sub constrângere,
3. Încercarea de a crea un sentiment de vinovăție, deoarece posesia de fonduri este efectul aspectelor pozitive ale sponsorului, nu al acțiunilor sale rele.

De asemenea, merită să nu uitați să nu supraestimați cunoștințele sponsorului cu privire la problemă atunci când depuneți cererea și să fiți sensibili la faptul că sponsorul dorește să evalueze pe deplin obiectivul proiectului și capacitatea organizației dumneavoastră.

Și ultimul lucru:

Oamenii care au mijloace financiare au puțin timp și prețuiesc timpul. Atunci când vrem să obținem ceva de la ei trebuie să-i tratăm cu respect și mai ales să le respectăm timpul!!!!

ZAŁĄCZNIK 3

Мисия и стратегический анализ организации

МИСИЯ И ЦЕЛИ - СЛОВАРЬ

- Прийти к однозначному пониманию базовых понятий в управлении
- Показать значение самого языка формулирования заданий при их последующем исполнении

От общего к конкретному – понятие упорядочивающее управление		
Понятие	Объяснение	Другие определения
Смысл, значение работы	То, в чем в действительности смысл организации Ackoff так описывает смысл существования университета: <i>обеспечение преподавателям необходимых условий работы и жизненного уровня соответственно с их ожиданиями.</i> Чтобы выявить смысл существования организации иногда требуется глубокий анализ. Это может быть все - игра, миссия, выживание	Superordinate goals (McKinsey), Main goals (Ackoff), высшая цель, миссия (без фортуны)
Общественная роль	Официальное место организации в обществе. Общее описание деятельности. Эта роль не всегда реализуется в связи со слабостями организации. Роль университета: проведение исследований и обучение студентов	Программная декларация, декларированная цель, общественная миссия, миссия (ошибочно)
Миссия	Миссионерство, быть посланником чего-то, (missio лат. посланник) важное задание которое необходимо исполнить, группа с четким заданием посланная куда-то со специальной целью. Миссией университета может быть: подготовка общества к вызовам XXI века. Как правило миссия связана ограничениями во времени и пространстве. Миссия является специфической.	mission, основная (фундаментальная) цель

Видение	<p>Как организация будет выглядеть в будущем. Имеет значение для мотивирования сотрудников.</p> <p>Видением университета может быть: <i>Современная, полностью оснащенная компьютерами институция, тесно сотрудничающая с ведущими научно-исследовательскими центрами мира</i></p>	Путают с миссией
Стратегическая цель	<p>Связана с чем-то высшим, цель дающая возможность подготовить и провести большие операции, акции или кампании. Черты: очень далекое временное измерение, объединение результатов и силы, исполнение решения, разносторонность.</p> <p>Стратегией университета может быть: <i>присоединение теологического отделения и сельскохозяйственного отделения.</i></p> <p>План действий для достижения таких целей является стратегией</p>	Главная цель, goal,

Цель	<p>То что должно быть достигнуто в результате конкретных действий. Целью университета может быть: <i>Установить дружественные контакты с ректорами других ВУЗов.</i></p> <p>На практике цели просто навязываются и потом не реализовываются</p>	Objective, оперативная цель
Намерения	<p>То что кто-то хочет достичь с помощью конкретных действий. Намерением ректора университета может быть: <i>запросить всех ректоров из других ВУЗов на совместный банкет.</i> Для реализации намерения необходима реализующего ее человека</p>	Ошибочно употребляют терминов цель, оперативная цель, иногда задание,
Задание	<p>Конкретное задание для исполнения конкретной группы людей или конкретного человека в четко определенное время, и иногда четко указанным способом</p>	Часто путают с целью, task

Формулирование миссии

Цели темы:

- Первая цель: показать принципы формулирования миссии
- Вторая цель: подготовить организации к самостоятельной работе над формулированием миссии

Миссия организации	<p>1. Основные принципы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Процесс формулирования общей миссии является в той же мере важным как и сама готовая формулировка, потому что он вынуждает делать анализ всего того на что опирается организация • Когда миссия утратит свое значение, нужно ее заменить <p>2. При формулировании миссии нужно учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Потребности окружающей нас среды • Компетенции и возможности, как ответ на выявленные потребности • Формулирование общей миссии необходимо начинать от формулирования собственной индивидуальной миссии
Мотивация	<p>3. Требования касающиеся миссии</p> <ul style="list-style-type: none"> • Четкая, прозрачная, легкая для запоминания – Должна быть простой и краткой • Мотивирующая – должна быть вовлекающая и творческая. Показывает то, что „решили” сделать а не то что „должны” чтобы действовать. Говорим о том во что верим и во что готовы ангажироваться. • Легко оцениваемая – Положения миссии должны быть сформулированы таким образом, чтобы была возможность измерить степень их реализации • Реалистичная – Показывает наши компетенции и возможности. Показывает наши качества – миссия должна открыть нашу мощь. • Отвечающая на потребности – Отвечает внешним и внутренним потребностям тех, кто заинтересован в деятельности организации • Оригинальная – Должна показывать, чем эта организация отличается от других похожих на нее

Составляющие миссии

Анализ содержания – составляющая миссии

1. клиенты – Несем полную ответственность перед врачами, медсестрами, пациентам и матерями, всеми пользующимися нашими продуктами и услугами (Johnson&Johnson)
2. продукты и услуги - McDonald предлагает продукты питания с отличным вкусом, гарантируем совершенное и дружелюбное обслуживание, отдых и безопасность которые формируют атмосферу наших ресторанов (Рестораны McDonald)
3. объемы работы – Быть наилучшей в своей деятельности фирмой в мире (British Airways)
4. технология
5. идея во благо будущего – Диверсификация, наша новая стратегия несет революционные изменения, постоянно ищем новых, лучших способов использования человеческих, технических и финансовых ресурсов, чтобы повысить уровень жизни (Du Pont Chemical)
6. философия деятельности
7. собственный образ организации (преимущества и недостатки в сравнении с другими)
8. забота о публичном образе организации (image)
9. забота о собственных сотрудниках

Ошибки в формировании миссии

- использование общих нечетких формулировок (самые лучшие, оптимальные и т.д.)
- фиксирование на второстепенных, не основных позициях
- необходимость отождествления с целью деятельности
- обязательство вместо амбиции и желания достичь чего-то (отсутствие внутренней мотивации)
- утверждения и прогнозы в сферах ограниченного влияния
- однобокость, „сухие“ формулировки (без желания, веры)
- недальновидность

SMART – умелая постановка целей

Цели темы:

- Показать одну из причин поражений при управлении через цели
- Получение умений хорошего формулирования целей

Цель должна быть так сформулирована, чтобы она стала намерением которым сотрудники хотят заниматься, а не тем что им навязывается. Наиболее соответствующий перевод, несущий суть умелой постановки целей согласно Питеру Друкеру звучит так: „управление через намерения“ Когда удастся убедить работников в важности цели и когда они с ними отождествляются, сама реализация будет уже легче и, и в любом случае будет давать надежду на результат.

Постановка целей и замена их на намерения может стать серьезным этапом для менеджеров. И поэтому мы используем слово SMART для того, чтобы легче было бы запомнить то, как нужно ставить цели.

Цели должны быть:

Иметь численное измерение	S specific numbers
Измеримые	M measurable
Указывать территорию/местность	A area specific
Реалистичным	R realistic
Очерчены во времени	T time bound

- ☛ Используем термины, описывающие изменения: увеличение, уменьшение, ограничение, расширение, дать возможность, интегрирование, улучшение, укрепление, стимулирование, пропагандирование, помощь, поддержка, формирование, организация, построение, и т.д.

☛ Цели проекта

Общие – Конкретные
Долгосрочные – Краткосрочные

Другие требования касающиеся целей

1. Поставленные цели должны быть записаны.
2. Хороший менеджер должен помнить о двух перспективах: о поточной деятельности и о развитии организации в будущем. Аналогично есть также два вида целей: одни связаны с оперативным планом деятельности на ближайший год – то есть цели, касающиеся поточной деятельности, а также цели развития сотрудников, которые являются целями которые могут принести пользу даже через несколько лет. Эти два вида целей надо отдельно обсуждать и оценивать, а из реализация существенно отличается.
3. Нельзя ставить очень много целей. Идеальное количество: 5 +/- 2

Планирование и командная работа

Элементы командной работы

<p>Построение команды</p>	<p style="text-align: center;">Командная работа</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Содержание</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Процесс</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Что?</td> <td style="text-align: center;">Как?</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Задание</td> <td style="text-align: center;">Функционирование команды</td> </tr> </table>	Содержание	Процесс	Что?	Как?	Задание	Функционирование команды
Содержание	Процесс						
Что?	Как?						
Задание	Функционирование команды						
<p>Групповой процесс</p>	<p>Наблюдая за функционированием команды, стоит обратить внимание на:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Способы коммуникации 2. Участие и вовлеченность 3. Принятие решений (сценарии) 4. Конфликты 5. Руководство 6. Цели 7. Роли 8. Групповые нормы 9. Решение проблем 10. Атмосферу в команде 						

Упражнения на построение команды

Цели:

- Научится самостоятельно анализировать разные аспекты групповой работы
- Сформулировать общие характеристики групповой динамики
- Найти недостатки и способы их исправления в групповой работе

Вопросы, которые могут помочь во время дискуссии в подгруппах

1. Какой (в процентах) вклад в общее дело каждого участника группы?
2. Был ли в Вашей группе лидер? Кто это? Как он (она) стал (а) лидером
3. Какое из этих определений наиболее хорошо передает твою роль во время планирования? Во время работы?: Координатор, владелец, помощник, изобретатель, проектировщик, недоверчивый, артист, шут.
4. Как группа реагировала на идеи которые появлялись?
5. Опиши формы поведения во время планирования и реализации задания, которые помогали группе?
6. Опиши формы поведения во время планирования и реализации задания, которые мешали группе?

Вопросы, которые можно задать всем группам вместе

Миссия	Проблемы принятия решений Конкретизация цели
Стратегии	Понимание проблемы Место советника в стратегиях Выбор технологии Задания, раздел работы Организация работы / контроль за временем Использование ресурсов и времени

Структура	<p>Роли, кто кем был (кто лидером) Навязывание (не навязывание) собственных идей Способ избрания лидера, представителя</p>
Общность	<p>Все ли одинаково работали Взаимная помощь</p>
Системы	<p>Способ взаимопонимания Что напоминало схемы взятые из ежедневной работы? Какие образцы поведения сравнимы с повседневными действиями? Какие надо сохранить а какие изменить? Высказывание своей мысли Честность Способ обращения Разрешение конфликтов</p>
Стиль	<p>Настроение во время реализации задания Элементы организационной культуры Песни – форма</p>
Успешность	<p>Реакция на критику Реализация идей или только их озвучивание? Самоудовлетворение Умение вести переговоры при оценивании Мнение других</p>

Планирование в организации

Словарь терминов

А) Общие понятия	
ПЛАНИРОВАНИЕ	Продумывание содержания плана и очередности деятельности, как эффект планирования появляются организационные планы
ПЛАН	Определение целей организации и наилучшего способа их достижения
ПРОБЛЕМА	Ситуация, изменение которой является целью организации
ПРОЕКТ	Инструмент реализации плана в области проблемы
В) Содержательные понятия	
ПРОЕКТ	Разработанный документ, состоящий из описания проблемы, способа ее решения, эффектов и ожидаемых изменений. Проект является четким и реалистичным, а все его составляющие элементы должны подробно описывать способ его исполнения и соответствующие необходимые средства и ресурсы
ЗАГЛАВИЕ ПРОЕКТА	Идентификация проекта базирующаяся на содержании
ЦЕЛЬ ПРОЕКТА	Изменение, которого хочет достичь организация в результате реализации проекта
ЗАДАНИЯ	действия, которые необходимо осуществить чтобы достичь цели проекта

Апликационная заявка

Документ представляющий спонсору проект и организацию, планирующую его реализовать, таким способом, чтобы у него была возможность принять решение о поддержке проекта

Условия успешной деятельности

Неправительственной организации

<p>люди</p> <p>ЕСТЬ ДЕЙСТВИЯ, КОТОРЫЕ ОРГАНИЗАЦИЯ МОЖЕТ РЕАЛИЗОВАТЬ ОПИРАЯСЬ ТОЛЬКО НА СВОИ ВОЗМОЖНОСТИ И РАБОТУ СВОЕЙ КОМАНДЫ</p>	<p>Команда Общность идей, Необходимые умения, Желание работать, Стремление к цели естественность служебной иерархии</p>
	<p>Коммуникация в команде Хорошее взаимопонимание, Взаимная доброжелательность, желание сотрудничать, уважительное отношение к работе</p>
	<p>Шеф и лидер Естественный авторитет, Поддержка для других Умение делится обязанностями, уважение сотрудников</p>
<p>ФИНАНСЫ</p>	<p>Есть виды деятельности которые организация может осуществить только когда есть люди и финансы</p>

Появилась организация, целью которой является помощь малоимущим семьям в городе Бельцы.

Все уже хотят осуществлять деятельность, но препятствует этому то что:

Организация не имеет финансовых ресурсов

НО:

- В организации есть люди умеющие убеждать других в необходимости помогать таким семьям
- В организации есть люди, у которых есть свободное время и которые умеют готовить еду
- В организации есть госпожа Зинаида Ивановна, известная по своей активной деятельности касающейся улучшения благосостояния одного из районов города, она также является депутатом Городского Совета

Учитывая все изложенное, отсутствие финансов является ли причиной, не дающей возможность организации осуществлять деятельность?

Организация готовит программу, которая улучшит ситуацию малоимущих жителей района и может быть реализованной без финансовых издержек со стороны организации.

Программа опирается на реально сложившиеся условия и на работу людей:

- Местная школа указала на проблему отсутствия вторых завтраков у 80 детей и предложила помещение для их подготовки и раздачи,
- В городе есть несколько продуктовых магазинов, владельцы которых в принципе могли бесплатно дать продукты в количестве, необходимом для приготовления 50 порций завтрака,
- Поскольку существует потребность в 80 порциях, необходимо обратиться за помощью в магазины и оптовые склады на окраинах города,
- Госпожа Зинаида Ивановна и несколько других членов организации убедят владельцев магазина в необходимости их поддержки,
- Несколько женщин из организации вместе со своими знакомыми будут готовить завтраки для детей,
- Господин Владимир Иванович договорился с изготовителем о предоставлении 10 000 одноразовых мешочков для завтрака.

ДЛЯ ЭТОГО НЕ НУЖНО ДЕНЕГ!

Но они будут нужны в последствии, когда организация будет готова расширить сферы помощи.



Подготовка плана деятельности организации

А) ОСНОВНОЙ ПЛАН

1. Что организация собирается делать в течении периода времени описанного в плане и каких эффектов организация хочет достичь?
2. Какие проекты организации (описанные в рабочем варианте) облегчают реализацию планированной деятельности?
3. Какие задания (описанные в основных позициях) и когда (ориентировочно) нужно осуществить, чтобы реализовать проекты?
4. Какие ресурсы (в том числе и финансовые) требуются для реализации заданий?
5. Какие финансовые ресурсы организации необходимо получить от спонсоров?

В) ПРИСПОСАБЛИВАНИЕ ПЛАНА К РЕАЛЬНЫМ УСЛОВИЯМ

6. Анализ возможностей организации:
 - что можем сделать сами?
 - какие финансовые средства гарантированы?
 - на какую поддержку можем рассчитывать?
7. Какие еще ресурсы нужны и есть ли шанс их получить?
 - контакт с потенциальными спонсорами, с целью получения информации о возможности обратится с просьбой о поддержке и о возможной сумме которую можем получить, в случае положительного рассмотрения заявки нашей организации.

С) АКТУАЛИЗАЦИЯ ОСНОВНОГО ПЛАНА – на информации из пункта В

8. Какие финансовые средства организация может получить от спонсоров (положительные ответы из пункта В7 необходимо уточнить в 30-50%)?
9. Какие задания организация может реализовать в предвиденных условиях?
10. Какие проекты можно реализовать эффективно, имея при действительной финансовой поддержке?
11. Что организация может сделать и каких результатов деятельности может достичь в таких условиях?
12. Разработка плана деятельности, с графиком его реализации.

Д) РАЗРАБОТКА ПРОЕКТОВ И ПРОЕКТНЫХ ЗАЯВОК СОГЛАСНО С ТРЕБОВАНИЯМИ ОТДЕЛЬНЫХ СПОНСОРОВ

- Е) ПОЛУЧЕНИЕ ИЛИ НЕ ПОЛУЧЕНИЕ ОЖИДАЕМОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ**
- F) РАСШИРЕНИЕ ИЛИ ОГРАНИЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**
- G) ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА СЛЕДУЮЩИЙ СРОК**

Продукты планирования

Программа

- Разрешает нам посмотреть с определенной перспективой на проблему и на роль нашей организации в ее решении
- Это фрагмент нашей деятельности связанный с одним типом проблемы или с одним типом клиентов
- Остается в сфере планирования, в то время как проект после планирования реализуется
- Программа реализуется через целую серию проектов

Проект

- Является конкретизацией программы – дает нам возможность четко посмотреть на фрагмент нашей деятельности
- Это одно из наших действий для решения проблемы направленное на узкую группу клиентов

Заявка

- Проект выписан в аппликационной форме

ВАЖНО:

1. Писать о людях, которым хотим помочь, а не о потребностях организации,
2. Почему это является для нас таким важным (если это есть для нас важным, то есть шанс убедить в этом спонсора). Надо быть энтузиастом своего дела, а также попробовать поставить себя на место потенциального спонсора чтобы предусмотреть его опасение и решать их от самого начала
3. Язык заявки
 - a. простой
 - b. четкий и неэмоциональный
 - c. короткие предложения
 - d. избежание обобщений и жаргонных слов

ОШИБКИ ПРИ НАПИСАНИИ ЗАЯВОК:

- а. Запутанные слова, например „мониторинговая терапия”.
- б. Пустые слова, например “проблема которая горит, удручает, огорчает и приводит к трагедии”..
- с. Пустой поток слов
- е. Языковое “барокко”, например „местный дефицит пропускной способности – уличная пробка”

Элементы проекта

Название
Короткое описание проекта
Описание проблемы
Целевая группа
Партнеры
Цель проекта
Методы реализации
Время продолжительности и календарный план деятельности
Результаты проекта
Информирование о проекте/информационная кампания
Возможности продолжения
Мониторинг / оценивание и эвалюация
Бюджет

Хороший проект, имеющий шанс быть поддержанным:

- **Конкретный** – понятно о чем идет речь и сколько это будет стоить
- **Важный** – как для организации так и для решения проблемы, если будет иметь многофазовое влияние тем лучше
- **Успешный** – приносит измеримый эффект
- **Реалистический** – предложенная деятельность реалистическая, а целые - достижимые
- **„Соответствует времени”** – направленный на срочные, актуальные проблемы и потребности
- **Соответственно направленный** – отвечает сфере интересов спонсора
- **Взвешенный** – объем деятельности отвечает организационным возможностям организации и финансовым возможностям спонсора

Примеры критериев отбора проблемы

- Является ли данная проблема приоритетной для нашего общества (сколько лиц указало на эту проблему?)
- Насколько мы можем привлечь местную общину в деятельность для решения данной проблемы?
- Как эта проблема согласовывается с миссией и целями организации (стратегией организации)?
- В какой мере можем пользоваться успехом в решении данной проблемы? В какой мере гарантируем успех?
- Какое соотношение необходимых сил, ресурсов и предвиденной пользы?
- Есть ли необходимые ресурсы, чтобы заняться этой проблемой (SWOT)?
- Хотим ли заниматься этой проблемой? Имеем ли собственные идеи на ее решение?

Элементы характеристики проблемы:

ОПИСАНИЕ

- Скольких и каких лиц касается проблема?
- Какой размер проблемы?
- Какие конкретные потребности этих людей?
- Откуда знаем что это является проблемой?

АНАЛИЗ

- Почему это проблема?
- Какие проявления, причины и следствия проблемы?
- Что бы было, если бы мы не занялись этой проблемой?
- Кто кроме Вас выявил, интересуется и занимается этой проблемой?
- Насколько работа других организаций успешна и почему получают именно такие а не другие результаты?

ДИАГНОСТИКА

- Чего касается проблема, которую мы хотим уменьшить или решить?

Цель проекта

- Всегда отвечает существующей проблеме и предусматривает изменение существующей ситуации
- Должна быть:

Имеет числовое измерение

S specific numbers

Измеримая

M measurable

Указывать на определенное место

A area specific

Реалистическая

R realistic

Очерченная во времени

T time bound

Используем сроки что показывают изменение: увеличение, уменьшение, ограничение, распространение, создание возможности, выделение, интегрирование, усовершенствование, укрепление, стимулирование, пропагандирование, поддерживание, создание, организация, построение и т.д.

Цели проекта

Общие - Конкретные

Долгосрочные - Краткосрочные

МЕТОД РЕАЛИЗАЦИИ

- Что сделаем, чтобы достичь цели
- Как это сделаем / кто это будет делать
- Почему именно таким образом
- ЯСНОСТЬ, ПРОСТОТА, ЧЕТКОСТЬ

План деятельности

1. План деятельности в форме таблицы Ганта

Задача	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									

2. План деятельности Задача / Кто / Когда

Задача	Кто	Когда
A	X	дата
B		
C		

Информирование о проекте

Информирование других о проекте и спонсоре

- о непосредственно – буклеты, брошюры, плакаты, участие в конференциях, семинарах и т.д.
- о посредственно – СМИ – пресс-релизы, конференции, непосредственные контакты с журналистами

Сбор всей информации о деятельности в рамках проекта

„Маркетинг” проекта

Эвалюация

- процесс получения информации и идей касающихся того достигнуты ли в ходе реализации проекта измеримые или не измеримые результаты и почему они появились
- процесс сбора данных и их интерпретация для того чтобы в результате этой деятельности принять конечное решение

- Эвалюация и мониторинг
- Результаты
- Оценивание
- Средства эвалюации
- Время эвалюации (когда и в течении какого времени)

ЧТО МОЖНО ИЗМЕРЯТЬ?

- продукт (методы, деятельность) - например количество учебных часов, количество лиц принявших участие в обучении, качество учебной программы с точки зрения участников
- изменения в целевой группе (в границах конкретных целей) – например получение конкретных навыков
- долгосрочное общественное изменение (в границах общих целей) – например изменение процентного количества безработицы, уменьшение преступности среди молодежи

ДЛЯ ЧЕГО ДЕЛАЕМ ЭВАЛЮАЦИЮ?

ЧТОБЫ:

- оценить способ реализации задач, нашу работу:
 - реализовывался ли проект согласно составленному плану?
 - достигнутые нами цели - это результат нашей работы? результат чьей-то работы? Случайность?
 - были ли какие-то неожиданности?, если да, то это результат наших ошибок или это действие факторов независимых от нас?
 - были ли мы успешными?
 - сотрудники (работники) оправдали ожидания в рамках деятельности?
- оценить достигнутую нами цель деятельности, результат нашей деятельности

БЮДЖЕТ

БЮДЖЕТ = приход и затраты

СМЕТА = затраты проекта

- бюджет и смету легче писать после написания проекта
- очерчивает необходимые финансы – сколько имеем средства чтобы реализовать проект а также откуда собираемся их получить
- четкий, подробный и конкретный
- разбитый на единице
- прямые и косвенные затраты
- персонал – материалы – оснащение – административные затраты

- описание и обоснование собственного вклада, оценка работы волонтеров
- надо постараться предусмотреть все затраты

Помни:

о страховании, почтовых марках, автобусных билетах, тонере для принтера, ручках и т.д.

Образец для использования:

Бюджетная позиция	Единица	Цена за единицу	Количество единиц	Вместе

НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ЗАБЫВАЮТ И НЕУЧИТЫВАЮТ

- дополнительные оплаты персонала
- финансы для ремонта, обслуживания, консервации
- финансы для страхования (например офиса, оборудования)
- финансы для работы волонтеров
- финансы на развитие организации (на поиск финансирования, обучение работников)
- финансы оценки деятельности организации (эвалюация, финансовый аудит)
- финансы для подготовки проекта
- финансы для распространения информации о проекте
- финансовый резерв

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Первая часть, которую читают, но последняя которую пишут, дает читающему общую информацию о том что написано

В коротком описании должно быть?

- кем мы являемся (юридическая форма организации),
- причина возникновения организации,
- общий бюджет и сумма которую хотим получить,
- вид проекта и главная цель,
- где будет реализован проект,
- продолжительность реализации.

Если нет особых указаний, краткое описание не должно превышать 250 - 500 слов.

ОПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- Должно вызвать доверие у спонсора – напиши так, словно спонсор не знает о вашей организации, причем начинай из ярких и сильных фактов
- Миссия и цели Вашей организации
- Дата учреждения
- Награды и прочие признания, которые Ваша организация получала
- Программы и проекты, которые вы реализовали
- Описание целевой группы, на которую направлена деятельность
- Источники финансирования, из которых финансируется ваша деятельность в этом году
- Бюджет вашей организации в текущем/минувшем финансовом году
- Все что может подтвердить, что Ваша организация является уникальной в своем роде, надежной, имеет определенные достижения (если нет значительных достижений, то можно использовать факты сотрудничества с уважаемым партнером).

СХЕМА ЗАЯВКИ НА ФИНАНСИРОВАНИЕ

1. Информация об организации.
 - 1.1 Название
 - 1.2 Адреса, телефон, факс, e-mail
 - 1.3 Юридическая форма
 - 1.4 Дата регистрации
 - 1.5 Данные о лице, отвечающем за реализацию проекта
 - 1.6 Данные о лице, которое несет юридическую ответственность в организации (руководитель)
 - 1.7 Короткая информация об организации (цели, сферы и формы деятельности, кадры, история деятельности)
 - 1.8 Источники финансирования – текущие и значительные для будущей деятельности
 - 1.9 Размер бюджета за минувший год
 - 1.10 Банковские реквизиты

2. Короткое описание проекта
 3. Информация о проекте
 - 3.1 Название проекта
 - 3.2 Какой проблемы касается проект?
 - 3.3 Цель реализации проекта
 - 3.4 Сфера реализации проекта
 - 3.5 Предвиденные практические результаты проекта
 - 3.6 Методы которые будут использоваться при реализации проекта
 - 3.7 Задача в рамках проекта
 - 3.8 Общий бюджет проекта
 - 3.9 Сумма необходимого до-финансирования
 - 3.10 Предполагается ли участие партнеров в реализации проекта – ка-кая их роль?
 - 3.11 Будет ли и в какой форме реализовываться проект при неполуче-нии необходимого до-финансирования?
 - 3.12 Предполагается ли участие волонтеров – в какой роли?
 - 3.13 Как будут оценены результаты реализации проекта (методы эва-люации)?
 - 3.14 Предполагается ли продолжение деятельности после окончания финансирования и в какой форме?
 - 3.15 Содержит ли проект инновационные методы или определенные модели работы?
 4. Бюджет проекта
 - 4.1 Полный бюджет проекта
 - 4.2 Необходимая сумма для до-финансирования
 5. Основные приложения
 - 5.1 Копия устава
 - 5.2 Копия регистрационного свидетельства
 6. Другие приложения согласно требованиям спонсора, например фи-нансовый отчет за прошлый год
 7. Приложения-рекомендации, например статьи в СМИ, автобиографии и прочее
- Методы поиска финансирования

КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПРОЕКТА ДЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Спонсор будет заинтересован в финансировании нашего проекта если:

1. Наша программа совпадает с его интересами
2. Программа имеет потребность в обществе
3. Программа имеет инновационные моменты
4. Является финансово эффективной
5. Имеет шанс на успех
6. Содержит элементы, которыми спонсор может похвалиться
7. Другие моменты

КРИТЕРИИ ОТБОРА

Примерные критерии которые используются спонсорами:

- Проблема является критической
- Реализация проекта поможет большой группе людей
- Реализация проекта поможет большому количеству малоимущих
- Увеличатся доходы
- Увеличится трудоустройство
- Увеличится производительность
- Улучшится благосостояние
- В реализации проекта принимают участие женщины и от этого будет польза
- Программа дает шансы на стать в последующем самодостаточной
- Бюджет в сравнении с результатами - небольшой
- Вовлечена местная рабочая сила
- Программа соответствует программе местного развития
- Местные власти поддерживают проект
- Местное население нуждается в проекте
- Местное население будет активно участвовать в реализации проекта

Составные части заявки на финансирование

- I.** Резюме (представить в одном предложении / абзаце все предложение)

- II.** Обращение к спонсору (объяснить, почему обращаемся именно к нему)

- III.** Проблема (кратко описать проблему, которой будем заниматься в рамках проекта)

- IV.** Решение (описать предлагаемый подход к решению проблемы)

- V.** Надежность подающей организации (представить свой опыт и сильные стороны, необходимые для реализации проекта)

- VI.** Бюджет (запрос на конкретную сумму)

- VII.** Ожидания (описать ожидаемые действия со стороны спонсора)

Почему спонсор принимает

„добровольное решение“ а не „решение“

Утверждение, что мы должны убедить потенциального спонсора в необходимости принять „добровольное решение“ указывает на способ каким мы должны добиваться принятия этого решения.

А. Содержательное представление проблемы:

1. Проблема людей, в решении которой поможет финансовая поддержка спонсора, должна быть четко представлена,
2. Оценить важность проблемы является делом спонсора, а нашим заданием является дать информацию почему мы считаем эту проблему настолько важной,
3. Планируемая деятельность организации с целью решения проблемы должна быть представлена в форме проекта.
4. Проект должен четко описывать степень решения проблемы в результате реализации проекта, а в случае с долгосрочными проектами включать информацию о способе его продолжения.
5. Причины почему наша организация будет заниматься проблемой не являются важными для спонсора, но он должен получить информацию о тех возможностях нашей организации, которые гарантируют решение проблемы.

В. Формальная процедура обращения к спонсору:

1. Перед тем как организация обратится к спонсору, ей необходимо установить с ним непосредственный контакт с целью получения информации заинтересован ли он поддержкой деятельности для решения именно этой проблемы и, если да, то какую финансовую поддержку он может дать, какие ставит условия и в какой форме должна быть подготовлена проектная заявка.
2. Каждое обращение о финансировании должно быть подано в форме аппликационной заявки на основе проекта.
3. Форма заявки, объем поданной информации а также необходимые приложения должны соответствовать требованиям спонсора.
4. Если спонсор не указывает никаких требований, необходимо использовать стандартную схему аппликационных заявок
5. После подачи заявки необходимо уточнить у спонсора, не нужно ли сделать каких-либо дополнений, дополнительных объяснений и при необходимости сделать это.

Нужно продумать как представить свою заявку:

- Представление проекта должно быть сделано таким способом который дает возможность оценить его спонсором,
- Заявку необходимо подать в форме которая отвечает процедуре принятой спонсором.

Важно:

Независимо от того к кому мы обращаемся, или это институция заданием которой является передача финансов на реализацию проектов неправительственными организациями, или кто-то другой у которого есть финансовые средства которые он может истратить на различные цели, заявка организации на финансирование в любом случае не должна содержать таких моментов как:

1. Объединение во благо других, потому что это является формой принуждения которая не совпадает с благородством деятельности организации,
2. Принуждение во благо других, потому что никто не хочет действовать по принуждению,
3. Стараться чтобы появилось чувство вины, потому что обладание финансами является эффектом положительных сторон спонсора а не его плохих действий.

Стоит также помнить о том, чтобы представляя заявку не переоценить знания спонсора о проблеме, а также с пониманием относится к моментам касающимся того что спонсор желает полностью оценить целенаправленность проекта а также возможности вашей организации.

И последнее:

Люди у которых есть финансовые средства имеют мало времени и ценят время. Когда хотим от них что-то получить нам надо с уважением к ним относиться, и прежде всего уважать их время!!!



TERRA HUMANA

ul. Kawęczyńska 49,
03-775 Warszawa, Polska (Poland)
tel./fax (+ 48 22) 670 16 74;
mob (+48 22) 603 296 454
e-mail: office@terrahumana.pl
www.terrahumana.pl
www.facebook.com/pages/Terra-Humana/

Justyna Bittel – Prezes Zarządu

Fundacja powstała w 2002 r. w Warszawie, jako efekt wieloletniej współpracy osób zaangażowanych w prace organizacji pozarządowych, samorządów lokalnych i biznesu.

Celem Fundacji jest wszechstronny rozwój społeczeństwa polskiego na poziomie lokalnym i regionalnym w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju (ekorozwoju), a zwłaszcza rozwijanie aktywności społecznej i gospodarczej, wymiana doświadczeń i wzmocnienie społecznego potencjału rozwojowego, poszukiwanie nowatorskich rozwiązań problemów społecznych, podejmowanie działań pomocowych i charytatywnych oraz przekazywanie polskich doświadczeń zrównoważonego rozwoju, dobrych praktyk współpracy lokalnej i regionalnej poza granicami kraju.

Fundacja realizuje swoje cele poprzez:

- rozwijanie przedsiębiorczości i podejmowanie inicjatyw zmierzających do wzrostu zatrudnienia, aktywizacji zawodowej bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem, aktywizację zawodową kobiet oraz poprawę dostępu do rynku pracy,
- opracowywanie inicjatyw i podejmowanie działalności mającej na celu rozwój rolnictwa i obszarów wiejskich, restrukturyzację polskiej wsi, rozwój przedsiębiorczości wiejskiej, wzmocnienie potencjału rozwojowego obszarów wiejskich, rozwój informatyzacji środowisk wiejskich w celu wyrównania szans dostępu do informacji,
- rozwój społeczeństwa obywatelskiego poprzez promocję Unii Europejskiej i działalność na rzecz integracji europejskiej, współpracę między-

narodowa w zakresie wymiany doświadczeń i nowatorskich rozwiązań, transponowanie doświadczeń i rozwiązań polskich do krajów Europy Środkowej i Wschodniej, świadczenie pomocy rozwojowej, rozumianej jako wspieranie rozwoju gospodarczego i budowanie dobrobytu krajów rozwijających się,

- organizowanie pomocy charytatywnej, przeciwdziałanie patologiom społecznym i zagrożeniom bezpieczeństwa publicznego poprzez opracowanie i wdrażanie nowatorskich programów,
- akcje pomocy humanitarnej na rzecz potrzebujących w Polsce i poza jej granicami, w szczególności prowadzenie programów adaptacyjnych dla mniejszości narodowych, imigrantów i uchodźców oraz powracającej do kraju ludności pochodzenia polskiego,
- niesienie zorganizowanej pomocy oraz wspieranie Polaków i Polonii, zamieszkujących w szczególności w Europie Środkowej i Wschodniej poprzez upowszechnianie znajomości języka polskiego, polskiej kultury i tradycji narodowych, poprawę sytuacji społecznej i ekonomicznej, utrwalanie współpracy pomiędzy środowiskami polskimi i narodami kraju zamieszkania Polaków, przekazywanie polskich doświadczeń transformacji narodom krajów zamieszkania Polaków przy zaangażowaniu polskich środowisk,
- informację społeczną promującą zasady ekorozwoju, jako zrównoważonego rozwoju społeczeństwa.

Fundacja prowadzi działalność gospodarczą w zakresie wykonywania audytów zrównoważonego rozwoju, strategii zrównoważonego rozwoju, planów rozwoju lokalnego, opracowywania studiów wykonalności, sporządzania projektów i wniosków o środki finansowe z funduszy Unii Europejskiej. Fundacja prowadzi szkolenia z szerokiego zakresu tematów związanych z zarządzaniem, projektowaniem, pozyskiwaniem funduszy, kontaktami z mediami.

Terra Humana współpracuje z organizacjami pozarządowymi poza granicami kraju m.in. na Litwie, Ukrainie, Mołdawii, Gruzji, Armenii, Rosyjskiej Federacji i Białorusi.



TERRA HUMANA

ul. Kawęczyńska 49,
03-775 Warszawa, Polska (Poland)
tel./fax (+ 48 22) 670 16 74;
mob (+48 22) 603 296 454
e-mail: office@terrahumana.pl
www.terrahumana.pl
www.facebook.com/pages/Terra-Humana/

Юстына Биттель – Председатель Правления

Фонд создан в 2002 г. в Варшаве, и представляет собой результат многолетнего сотрудничества лиц вовлечённых в работу неправительственных организаций, органов местного самоуправления и бизнеса.

Целью Фонда является всестороннее развитие польского общества на местном и региональном уровнях базируясь на принципах устойчивого развития (экоразвития), а в частности, развитие общественной и экономической активности, обмен опытом и укрепление общественного потенциала во имя развития, поиск новаторских решений социальных проблем, проведение благотворительной деятельности и деятельности с целью развития, а также передача польского опыта в сфере устойчивого развития, позитивного практического опыта местного и регионального сотрудничества за границы страны.

Фонд реализует свои цели с помощью:

- развития предпринимательства и проведение деятельности имеющей своей целью рост трудоустройства, профессиональную активизацию безработных и лиц пребывающих под угрозой безработицы, профессиональную активизацию женщин, а также улучшение доступа к рынку труда,
- разработки инициатив и проведения деятельности с целью развития сельского хозяйства и сельской местности, реструктуризацию польского села, рост сельского предпринимательства, укрепление потенциала развития сельской местности, развитие информатизации сельской местности с целью выравнивания возможностей доступа к информации,

- развития гражданского общества с помощью распространения информации об Европейском Союзе и деятельности с целью европейской интеграции, международного сотрудничества в сфере обмена опытом и новаторскими решениями, передачи польского опыта в страны Центральной и Восточной Европы, предоставления помощи с целью развития, которая понимается как поддержка экономического развития и построение благоденствия развивающихся стран,
- организации благотворительной помощи, противодействие социальным болячкам и угрозе общественной безопасности с помощью разработки и внедрения новаторских программ,
- акций благотворительной помощи нуждающимся в Польше и за ее рубежами, в частности, проведение адаптационных программ для национальных меньшинств, эмигрантов и беженцев, а также возвращающихся в страну людей польского происхождения,
- предоставления организованной помощи и поддержка поляков и польской диаспоры проживающей, в частности, в Центральной и Восточной Европе, с помощью распространения знания польского языка, польской национальной культуры и традиций, улучшения социальной и экономической ситуации, укрепления сотрудничества между польскими организациями и народами стран проживания поляков, передачи польского опыта трансформации народам стран проживания поляков, привлекая в этот процесс польские организации,
- общественного информирования, распространяющего принципы экологического развития как устойчивого развития общества.

Фонд проводит хозяйственную деятельность в сфере проведения аудита устойчивого развития, стратегий устойчивого развития, планов местного развития, разработки технико-экономических обоснований, разработки проектов и заявок на получение финансирования из бюджета Европейского Союза. Фонд проводит обучение по широкому спектру направлений, связанных с управлением, проектированием, привлечением средств, контактов со средствами массовой информации.

Terra Humana проводит сотрудничество с неправительственными организациями из-за границы, в частности из Литвы, Украины, Молдовы, Армении, Грузии, Российской Федерации и Беларуси.



TERRA HUMANA

ul. Kawęczyńska 49,
03-775 Warszawa, Polska (Poland)
tel./fax (+ 48 22) 670 16 74;
mob (+48 22) 603 296 454
e-mail: office@terrahumana.pl
www.terrahumana.pl
www.facebook.com/pages/Terra-Humana/

Justyna Bittel - Președintele Consiliului

Fondul a fost înființat în anul 2002 în Varșovia, și prezintă rezultatul unei cooperări îndelungate a persoanelor implicate în activitatea organizațiilor non-guvernamentale, autorităților locale și a întreprinderilor.

Scopul Fondului este dezvoltarea globală a societății poloneze la nivel local și regional, bazată pe principiile dezvoltării stabile (eco-dezvoltării), și, în special, dezvoltarea activității sociale și economice, schimbul de experiență și consolidarea capacității publicului în numele dezvoltării, căutarea soluțiilor inovatoare pentru problemele sociale, desfășurarea activităților de caritate și activităților cu scopul dezvoltării și, de asemenea transferul experienței poloneze în domeniul dezvoltării stabile, experienței practice pozitive a cooperării locale și regionale în afara țării.

Fundația realizează scopurile sale cu ajutorul:

- dezvoltării antreprenoriatului și desfășurării activității, al cărei scop este creșterea nivelului de angajare, activarea profesională a șomerilor și oame- nilor, care sunt în pericol de șomaj, la fel activarea profesională a femeilor, precum și îmbunătățirea accesului la piața muncii,
- dezvoltării inițiativelor și organizării activităților, cu scopul de a dezvol- ta agricultura și zonele rurale, restructurizării satului polonez, creșterea afacerilor în mediul rural, consolidarea capacității de dezvoltare rurală, dezvoltarea informatizării rurale, cu scopul de a egaliza posibilitățile de acces la informație,
- dezvoltării societății civile prin difuzarea informației despre Uniunea Eu- ropeană și activităților de integrare europeană, cooperării internaționale

în sfera schimbului de experiență și soluțiilor inovatoare, transferului de experiență poloneză în țările din Europa Centrală și de Est, furnizării asistenței pentru dezvoltare, care este primită ca suport în dezvoltarea economică și construcție a bunăstării țărilor în curs de dezvoltare,

- organizării asistenței de caritate, activităților sociale pentru susținerea siguranței publice cu ajutorul dezvoltării și punerii în aplicare a programelor inovative,
- acțiunilor caritative pentru nevoiși în Polonia și în străinătate, în special, desfășurarea programelor de adaptare pentru minoritățile etnice, imigranți și refugiați, precum și pentru persoanele de origine poloneză, care se întorc în țară,
- acordării asistenței organizate și sprijinului polonezilor și comunităților polone, ce trăiesc, în special, în Europa Centrală și de Est, difuzării cunoașterii limbii polone, culturii și tradițiilor naționale poloneze, îmbunătățirii situației sociale și economice, consolidării cooperării între organizațiile poloneze și popoarele din țările de reședință a polonezilor, transferului de experiență poloneză în popoarele unde trăiesc polonezii, atragând în acest proces organizațiile poloneze,
- informării publicului, bazate pe principiile dezvoltării ecologice și dezvoltării stabile a societății.

Fondul își desfășoară activitatea în domeniul realizării auditului dezvoltării durabile, strategiilor de dezvoltare durabilă, planurilor de dezvoltare locală, elaborării justificărilor tehnico-economice, elaborării proiectelor și aplicațiilor pentru primirea finanțării din bugetul Uniunii Europene. Fundația oferă cursuri de informare într-o gamă largă de domenii legate de management, proiectare, colectare de fonduri, contacte cu mass-media.

Terra Humana cooperează cu organizațiile non-guvernamentale din străinătate, în special din Lituania, Ucraina, Republica Moldova, Federația Rusă și Belarus.

LITERATURA

- Alan Fowler (1997) *UNDP and organizations of civil society. A programme framework*. New York
- Seiwert L. J. (1989) *Time is money*. Sar it. London: Kogan Page
- Herbert Schneider (1997) *Steward Leaders training. Loyola school of theology*
- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (1998) *Organizacje pozarządowe partnerem samorządu terytorialnego*. Warszawa
- IDEE Instytut na rzecz Demokracji w Europie Wschodniej (1995) *Poradnik dla organizacji pozarządowych*. Warszawa
- Stocki R. (1995) *Współczesne techniki zarządzania*. Kraków: SChDW
- Stoner, Wankel C. (1993) *Kierowanie*. Warszawa: PWE
- Nęcka E. (1992) *Trening twórczości*. Olsztyn: PTP
- SWOP „MOST” (1997) *Materiały szkoleniowe, Phare Partnership* Warszawa
- Chad T. Green, Yvette Castro-Green (1997) *Jak skutecznie pisać wnioski o granty - poradnik dla organizacji pozarządowych*.
- BOSIF (1998) *Jak zdobyć środki na działalność społeczną*. Warszawa: Phare Partnership
- Marion E. Haynes (1998) *Effective Meeting Skills*. London: Kogan Page
- Stocki R. (1995) *Techniki zarządzania. Podręcznik dla organizacji służebnych*. Kraków: SChDW
- Blanchard K. (1988) *Management of organizational behavior*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall
- Reiss *Project Management Demistified*. London
- Bittel L. R. (1994) *Krótki kurs zarządzania*. Warszawa: PWN
- Drucker P. F. (1996) *Menedżer skuteczny*. Kraków: AE
- Drucker P. F. (1991) *Managing non-profit organizations*. New York: Harper Collins
- Pascale R. (1991) *Managing on the Edge. How Successful companies use Conflict to Stay Ahead*. London: Pinguin Books
- Karloef B. (1992) *Strategia biznesu*. Warszawa: Biblioteka Menedżera i Bankowca
- Rosum C. (1993) *How to access your non profit organization with Peter Drucker`s Five Most Important Questions*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Foster T. (1993) *101 Great mission statements*. London: Kogan Page Limited
- Katzenbach J.R. (1995) *Real Change Leaders*. LondonLNicholas Brealey Publishing.
- Nuttin J. (1985) *Futute time perspective and motivation*. Hillasdale.

NY: Lawrence

Erlbaum Associates

Battelle Forecast Technology`s, *Top 10 chalenges and opportunities for 2007*.
Columbus, Ohio

Jaretski B. *Beliving in Europe*. Business Wek, Oct.7.1996

Miller K (et al.) *Germany`s New East Bloc*. Business Wek, Feb. 3. 1997

Nie bójmy się interesów ze wschodem. Businessman Magazine. Czerwiec 1997

Praca w zespole. Alison Hardingham